

高校生・大学生のためのグローバルキャリア入門

Chapter 6 : 国際機関での仕事とは？ IMF 編

Chapter 6では、引き続き国際機関でのお仕事を紹介するため、坂口勝一先生の「国際金融の舞台裏～IMF とアジア開発銀行での経験など～」から、国際機関の1例として国際通貨基金（IMF）でどのようなお仕事をされたかをご紹介します（小西、2018）。

IMF 職員になる

（坂口先生は）1986年秋 ADB（アジア開発銀行）から大蔵省（現財務省）に戻り、しばらく本省の大臣官房、理財局、主計局、国税庁などの部署で勤務しました。1993年の春、その頃国税庁総務課企画官という仕事をしていたが、訳あって**国際通貨基金（IMF）**の採用試験を受けることになりました。採用試験はワシントンの本部で2日間にわたって行われました。

採用試験は**書類選考**と**面接**です。面接はIMFの局ごとに行われ、書類選考で私に興味をもった局（ヨーロッパ局、金融為替局、財政局、財務局、政策審査局の各局でした）が、それぞれに面接チームをつくり、面接をします。出される質問は、世界経済に関する諸問題です。前年92年に起きた**ヨーロッパ通貨危機**、世界の**対外収支の不均衡**の問題、日本の金融セクターの**不良債権処理**の問題などなど。日本の経常収支黒字解消のために輸出規制をかけたら世界経済のマクロバランスはどう変わるか、といった突拍子もない質問もありました。

1日目の面接は朝9時から午後5時までびっしりで、2日目は各局の人事担当次長との面接でした。とにかく面接に次ぐ面接で、**インタビュー力**が試されていると感じました。

帰国してしばらくすると、ヨーロッパ局と財政局からオファーがありました。悩みましたが**財政局**に行くことにしました。面接で、日本の銀行や企業の不良債権に対する**税務処理**の問題について詳しく喋ったので、採ってくれたのかもしれませんが。財政局というのは、英語のFiscal Affairs Departmentの日本語訳ですが、世界各国の財政（税金や予算）に関する政策や制度を担当しているところです。私はその局で、advisor（審議役）や division chief（課長）として3年ほど勤務することになりましたが、財政赤字やインフレが原因で国が破産状態になってIMFに救済を求める国は後を絶たず、大変忙しい毎日でした。

私がIMFに入った1993年は**ソ連崩壊**後間もない頃で、旧ソ連・東欧諸国が**社会主義経済体制**から**市場主義経済体制**へ移行しようとしている時でした。G7主導であった当時の国際社会は、このとてつもないプロジェクトの支援とアドバイスをIMFと世銀に託したのです。IMF職員の士気は高まっていました。財政局の仕事でいえば、それらの国の税制や予算制度を根本的に変えないといけない。しかし一朝一夕にはいかないので、どんどん財政赤字は膨らむ、インフレは悪化する、外貨準備は底をつき、輸入代金の決済にも事欠くといった状態が続いていました。旧ソ連国の多くが国家破産に近い状況だったと思います。グルジアやアゼルバイジャンへ出張に行くIMFの同僚が、「泊まるホテルにタオルやトイレトーパーがないので、スーツケースの限界まで詰めていく」と言っていました。

IMF と世界銀行とはどう違うの？

国際通貨基金と世界銀行、この2つの機関はどこが違うのでしょうか？ IMFは「世界の中央銀行」といわれており、世界銀行（World Bank）はその名のとおり「世界の銀行」ですから、ややこしいですね。双方とも1944年のブレトンウッズ協定によって設立された国際金融機関ですが、本来の任務は全く違います。

IMFは加盟国（現在189か国）が**対外的な支払いが困難に陥った場合に資金支援**を行う国際金融機関です。つまり、ある国が海外からの借金の返済や輸入代金の支払いなどに必要な資金に窮し、かつ信用がなくなって民間市場からの資金調達もできなくなった場合、IMFからお金を借りることになります。最近ではギリシャのケースが有名ですね。ギリシャは2010年に財政状況の悪化が表面化、ギリシャ国債が暴落して政府の資金繰りが行き詰まるという事態になりました。IMFとEUが共同して資金支援を行っています。

このほか、IMFは世界全体・各国・各地域の**経済情勢をモニター**し、加盟国の**経済政策に関して助言**を行うと



IMF 財政局幹部リスト

いった仕事もしています。本部はアメリカのワシントンD.Cにあり、2016年現在、専門職員約2,100人、加盟国からの出資規模は約4,800億SDRとなっています(SDRはIMFから加盟国に配分される特別引出し権のことで、加盟国は必要ときにはSDRを使って外貨を取得することができます。2017年1月現在、1SDR≒1.3USドル)。

これに対して、**世界銀行は発展途上国の経済開発を支援**することを目的とした国際金融機関で、途上国のインフラ、教育、保健、行政、金融、農業、環境などさまざまな分野のプロジェクトに対して、資金支援や技術援助を行っています。通常、1944年に設立され低所得国への貸出しを行っている国際復興開発銀行 (IBRD) と1960年に設立され最貧国の政府に無利子融資や贈与を提供している国際開発協会 (IDA) を合わせて世界銀行とよんでいます。本部はアメリカワシントンD.Cにあり、2016年現在、専門職員約4,300人、IBRDの資本規模約2,800億ドル、IDAの出資規模約2,500億ドルとなっています。

したがって、以上のような両機関の任務からして、発展途上国支援などの分野では役割が重複するところがあり、両機関は政策の矛盾や無駄が生じないよう絶えず情報の共有、政策調整を行っています。

IMFでの仕事1：ザンビアの消費税導入

ミッションの目的と打ち合わせ

IMFに入ってしばらくして、初めての「**ミッション**」に参加することになりました。ミッションというのは海外出張のことで、IMFに調査に来てほしいという加盟国の要請に基づいて、その国に出向き、経済や財政の状況を調査したり政策を勧告する仕事のことです。ある日の財政局の幹部会議で、「ミスター坂口もそろそろミッションに行ってもらおうことにする。ちょうど一か月後に**ザンビアの消費税導入**ミッションがあるから、それに参加してほしい」ということになりました。

ザンビアはアフリカ南部に位置する人口1,300万人ぐらいの国です。その頃、税収が思うように上がらず、財政赤字増大、経済不調に苦しんでいました。これに対しIMFとしては、消費税を導入し税収を上げるという政策をザンビア政府に勧告しようと考えていました。というのは、当時のザンビアの税制では関税、所得税、法人税が主軸でしたが、所得税や法人税では思うように税金がとれていなかったからです。

所得税や法人税を正しく徴収するには、納税者である個人や会社の「所得」を正確に捕捉・確定することが必要となりますが、そのためには、納税者が関係する法律や会計の知識を持っていて、正しい申告・納税をすることが前提となります。しかしザンビアのような国にとってはこれがなかなか難しい。それに比べて消費税は比較的執行のしやすい税金とされています。税務署の調査を考えると、会社や商店などの納税義務者に「インヴォイス(納品書)」という通常の取引で使っている書類を保存しておいてもらえば、それらの書類を調べればよいので、納税が正しいかの検証も比較的簡単です。当時IMFは、こういった理由から、税収が思うように上がらない国に対して、消費財導入を勧めていました。ザンビアのケースもその一つでした。

ミッションの3週間くらいまえに、ミッション・メンバーが集められ、打ち合わせがありました。メンバーは、私を入れて全員で5人、リーダーは財政局税務執行課の課長でチリ人の女性でした。ほかに財政局のスタッフが、私のほかに2人(アメリカ人とカナダ人)加わりました。そしてもう一人は、イギリス人のコンサルタントで、以前イギリス関税消費税庁の課長をしていた消費税法の専門家でした。IMFは、常時、世界の税や予算の専門家を登録しておいて、ミッションごとにIMFの「**契約職員**」として参加してもらおうという制度を持っています。このイギリス人コンサルタントの参加もこの制度を利用したものでした。彼は、ロンドンからザンビアに直行し、現地集合するということでした。

打ち合わせは1時間程度で、リーダーからミッションの目的と各メンバーの分担の話があり、「ミスター坂口は、ザンビアの財政収支改善に必要な**税収額の推計**、食料品・医療品等への**軽減税率の導入の是非**と軽減税率導入の場合の**税収減の見積もり**、**所得税・法人税を廃止した場合の税収減の見積もり**などを担当してほしい」ということでした。打ち合わせはこれ一回きりで、「では、ルサカ(ザンビアの首都)のインターコンティネンタルホテルで再会しましょう」ということで散会となりました。

ザンビアへの出張

IMFの出張は、日本の会社や官庁の出張のようにチームが団体旅行するのではなく、スタッフめいめいがそれぞれ旅程で移動して現地集合するのが原則です。当時、サブサハラのアフリカには行ったことがなかった私は、ワシントンからルサカまでどんなルートで行くのか、ルサカの空港からホテルまでの交通手段は何があるのか、マラリア蚊がいるらしいが予防はどうするのか等知らないことばかり。初めてのサブサハラ・アフリカへの一人旅には少々緊張感がありました。

ミッションは現地で大体3週間の日程です。この間に、100ページ程度のザンビア消費税導入に関するレポ

ートを書き上げないといけません。まず、ザンビアの財政、金融関係のデータを集めることから始めます。5人で手分けして、ザンビア財務省や中央銀行、国税庁等に行き、資料を見せてもらいデータを収集します。それをホテルに持ち帰って、毎晩各自が集めたデータを突合・分析しながら、次の情報収集、調査の方針などを打ち合わせます。しばらくはこの繰り返しです。総じて、途上国でデータが比較的そろっているのが中央銀行で、政府の官庁は資料が散逸していることが多い。ザンビアも例外ではありませんでした。

税収を見積もる

私の担当の税収の見積もりについては、理論上の計算のやり方はワシントンの本部で習得済みで、25×25の**産業連関表**を作って推計しようと決めていました。問題は、実際のデータです。先進国では、日本の内閣府（旧経済企画庁）のような部局がしっかりした統計をもっていますが、ザンビアではそうはいかない。完全でないデータから推計やゲスワーク（推量）を重ねて、マトリックスを作っていくことになります。ザンビアの主要産業である鉱業セクターのデータについては、ザンビアの国営銅鉱山会社（ZOCOM という名前の会社でした。）まで出かけて行って取材したこともありましたが、もちろん推計・推量といっても、ワシントンに帰ったら本部での審査がありますし、あまりいい加減なことではできません。私はこのような仕事をしながら、**途上国の経済について信頼できるデータや統計**を作成し、国際社会に提供していくことはIMFのような国際機関の重要な役目だと思いました。

2週間ほどかかって、なんとか25×25のマトリックスを作り上げました。軽減税率をどの物品に適用するか、これはポリティカルな問題でもあるので、いくつかのケースに対応できるようにしておきました。しかしこれで終了ではありません。税収を推計するには、実際に集められる税金は、理論上の数字よりも低くなるのが普通なので、その分を調整しなければなりません。それは、納税者は正直な人ばかりとは限らないし、また、税務署が、百パーセント正確に、納税者の必要納税額を把握することは不可能だからです。

これは、専門用語で「**コンプライアンス**」といわれている問題で、日本では古くからクロヨンやトウゴウサンという言葉で議論されてきました。クロヨン（9・6・4）というのは、サラリーマンについては、彼らの税金は給料が払われる際に会社が天引きしてしまうので、支払われるべき税金の大方（9割）は支払われているであろう、しかし自営業者や農家のような第一次産業従事者については、サラリーマンのような税金のとり方はできないので、必要な納税額の6割あるいは4割ぐらいしか払われていないのではないかと、いうことを言ったものです。ザンビアについては、幸い、IMF 財政局に「各国のコンプライアンス推計値表」という便利なデータがあり、ザンビアにも使えたので、その数値を理論上の税収にかけて計算することにしました。

こういった3週間ぐらいのミッションを3回ほどやって、いよいよ消費税導入勧告案をザンビアの財務大臣に提出することになりました。勧告案には、導入されるべき消費税の税率は「16~17%」と幅を持って書いておいたところ、大臣が「ミスター坂口、16~17%というのはどういうことですか」と質問するので、私は「これは推計の結果で、最終的に何%にするのかは、ザンビア政府の方で決められたほうがいいのではないかと」言ったんですが、大臣が「ミスター坂口は何%がいいと思うのか」と再度聞くので、私は気合で、「では低い方の16%でどうですか」と言ったら、「それでいこう」と決まってしまう。それからしばらくして、ザンビア消費税導入法案は国会で承認され、1995年から実施されることになりました。

ガバナンスとキャパシティ・ディベロップメント

私は、このプロジェクトでザンビアを担当したほか、予算制度や税制の関係でマラウイ、ナミビア、エリトリアなどサブサハラの一部の国の財政問題に関与しました。その中で感じたことは、そのころから徐々に流行り言葉になっていきましたが、「**ガバナンス**」ということでした。「ガバナンス」というのは、直訳すると「統治」という意味ですが、開発の分野では、「ある国が、国民のための正しい政策を実行し、その国の人的・物的資源がきちんとした制度やルールに則って有効利用されているかどうか」を表す言葉です。1989年にアフリカのミッションから帰ってきた世界銀行のスタッフが「サブサハラアフリカ—危機から持続可能な成長へ」というレポートで初めて使用した言葉で、それ以降、英語の辞書にも「governance」が登場するようになりました。

一国の経済社会が発展していくためには、いろいろな制度（法律でいうと民法や会社法や破産法等々）が整備され、かつ適正に執行されなければいけません。途上国の多くにとって容易なことではない。ザンビアの税制などでも、西欧並みの法令は一応あることはあるのですが、執行がうまくいっていない。ザンビア財務省で税制を担当していたのは、英国の援助資金を使って来ていた英国人の専門家1人だけで、彼がいなくなったらザンビアの税制について詳しく知っている人は誰もいないというような状況でした。ザンビアの政策にかかわる人たちの能力向上（専門用語で「**キャパシティ・ビルディング**」といいます。）が急務だと思いました。



IMFでのマラウイ・ミッション
マラウイ財務省前で

IMF での仕事 2：ウクライナの税務署作り等

旧社会主義国のシステム変換

IMF では、クロアチアやウクライナなどの旧ソ連・東欧の国々の財政改革にも携わりました。当時これらの国は、社会主義経済体制から市場経済主義体制への転換を図ろうとしていましたが、そのためには国の予算や税金の制度を市場経済に合った制度に変えなければなりません。税制の分野では、**徴税システム**、つまり国民から税金を徴収する仕組みを抜本的に変える必要がありました。旧社会主義経済国では、**国営・公営企業が中心**ですから、それらの企業に利益が出た場合、利益の一部を国庫納付、つまり国営企業の勘定から中央銀行の勘定に一定額を振り替えるというやり方で「納税」は済んでしまいます。しかし市場経済ではそうはいかない。企業が利益を出した場合、税金（法人税）を自ら計算して税務署に申告し納めるという申告納税制度が基本になります。そして、会社の申告が正しいか、会計処理が正しいかなどを確かめる「税務署の調査」が、申告納税制度が機能するうえで極めて重要になってくるのです。



IMF クロアチア・ミッション クロアチア財務省前で

この「税務署の調査」、日本では当たり前になっていて、「寅さん」の映画などでも「日本の日常」として登場しますが、当時のウクライナのような国にとっては、頭では理解できてもすぐに実行することはなかなか難しい状況でした。IMF や世銀に言われて西欧流の税制や税務署の仕組みは作ったものの、色々とんちんかんなことが続発しました。税務署が会社に「調査する」といって入ってみたが、何を調査していいかわからない。会社も税務署も、企業会計や税金の仕組みを一応西欧式に切り替えたものの、やったことがないので何をしたいのかわからないのです。

一方、IMF や世銀からは「税務調査がうまくいかないのは、税務職員の調査に対するインセンティブ（動機づけ）が足りないからだ」などとやかましく言うてくる。そこで、ウクライナ国税庁は、苦し紛れに、「税務署調査で間違いが発見できて追加の税収が入ったら、その何割かを職員の福利厚生にあてていい」といったような制度を作った。果たして、ある税務署では、税務調査の結果増収になったので、税務職員の着替え室のロッカーを買った。そこまではシナリオ通り。ところが問題が起きる。その税務署の職員が調査に入ったら、調査先の会社で間違いが見つかるまで会社に居座って帰らない、という事態が頻発するようになった。会社の方としては、税務署員に居座られると仕事にならないので、間違ってもいないのに間違っておりましたという「お土産」を用意し、そのための書類改ざんをするようになった。こんな笑えないようなエピソードもありました。

中国の税制改革と IMF

IMF では、中国の税制改革にも携わりました。中国は 1994 年、分税制の導入という税制の大改革をやったのですが、そのお手伝いでした。90 年代の初頭まで、中国の徴税は地方の税務署が税金を集めて中央政府に送るといった地方に依存した体制だったんですが、だんだん中央に税金が入らなくなってきた。そこで、消費税（中国では「増値税」といいます）のような主要な税金の取り分を「中央 7 割、地方 3 割」というように定めるとか、中央の税務当局を増強するといった改革を断行しました。

当時、中国は IMF からお金を借りていませんでしたが、IMF を呼んだのは、もちろん IMF の知見に頼るといふ面はあったんでしょうが、それ以上に、「IMF が言うから」というお墨付きで改革反対派を抑えようという狙いもあったのではないかと思います。

IMF から日本へ戻る

IMF での 3 年はあっという間に過ぎ、IMF からは「もっと居ないか」との誘いもありましたが、ずっと米国暮らしに切り替えるという決断はできませんでした。1996 年 6 月に帰国し、大蔵省主計局給与課長という国家公務員の給与を担当する仕事につきました。それから 3 年ほど主計局にいましたが、その頃は日本の金融システムがおかしくなった時で、山一証券、北海道拓殖銀行、日本長期信用銀行の破綻、アジア通貨危機、日本の国債の初めての格下げ等、日本経済を揺るがす大事件が次々に起こりました。主計局の担当課長や主計官として忙しい毎日を送りました。

引用文献

小西尚実編『グローバルキャリアのすすめ～プロフェッショナル講義～』関西学院大学出版会、2018。

2018 年 3 月

編集：関西学院大学総合政策学部・関西学院千里国際高等部