

# 海外ビジネス回想録

## ～グローバルビジネスログブック、 当時の海外ビジネスと私の記録～



海外投融資情報財団 理事長

林 健一郎

(編集部より) 本コーナーでは、海外ビジネスに携わってきた方々が振り返る半生を、各年代の回想録として寄稿いただきます。船や飛行機で進行追跡や位置確認に用いられるログブックとして、読者の今後のグローバルビジネス展開に役立てていただければ幸いです。

今回は2000年代(私の40代)のお話となります。激動の20世紀を経てどのような21世紀になるのか、人それぞれの想いをのせて時代は新しい世紀へ入っていきました。私自身はというと、2004年から2008年にかけてのJBICモスクワ事務所への駐在を挟んで、前半は企業金融と資源金融、モスクワからの帰任後は米州、とりわけ中南米向けの投融資業務に携わりましたので、融資営業関係の10年間といえると思います。その中でもモスクワ駐在が何とんでも一番強く印象に残っていますので、今回はその話を中心に進めていきたいと思っています。

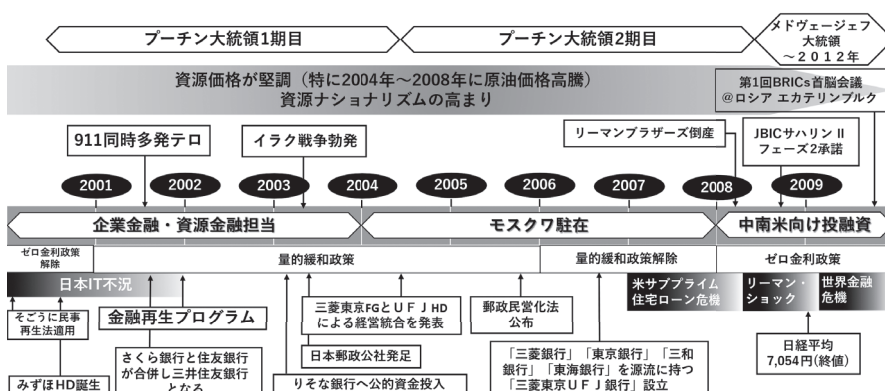
ロシアは出張で何度かモスクワやサンクトペテルブルグ、極東のサハリンやハバロフスクなどを訪れた経験はありましたが、駐在となると話は別、ということでも多少身構えたところはありません。しかし、いざ赴任してみるとルーブル高による物価高を除けば、駐在生活に大きな不便や障害などはなかった、というのが率直な印象です。なぜかという、1980年代末から90

年代初めにかけての南米コロンビア駐在時の印象が私の中に強く残っていたのですが、モスクワ駐在においては、駐在生活を送るうえでの物資の入手や情報へのアクセス、日本への一時帰国の頻度など、生活環境全般の多くの点でとても改善されていたからです。具体的に挙げていくとそれだけで紙面が尽きてしまうので細かくは書きませんが、一つ例を挙げると、日本への一時帰国の頻度です。基本的に年に3回戻ることができました。1回は駐在員会議での帰国、残る2回は夏季休暇と年末年始です。コロンビア駐在の時は、一度赴任したら帰任するまでの帰国休暇は1回だけでしたが、それと比べて日本がとても近く感じて、精神的にとっても楽でした。

仕事の面では、2000年代のロシアは資源価格が高い水準で推移したことにより、経済が好調で多くの企業がロシアへの投資を検討、実施する時期に当たり、日本企業も同様でしたので、とても活気がありました。20年後の今とはまったく逆の状況といえます。

また、モスクワ事務所はロシアに加えてウクライナやベラルーシ、アゼルバイジャンなどのコーカサス諸国や中央アジア諸国も担当していたので、ロシア国内のみならずこれらの国々へも頻繁に出張することにより、多くのプロジェクトに関与することができたのも貴重な経験となりました。

もう少し視野を広げてみると、この時期はロシアのみならずいわゆるBRICS諸国の台頭の時期とも重なり、現在のグローバルサウスの動きにつながる最初の時期といえるのかもしれませんが、G7にロシアが加わりG8となり、中国やブラジル、インドなどが力をつけてきましたが、現在のように覇権国家が力による現状変更の動きをして世界の分断が進むといったことではなく、世界の勢力図が多様化し始め、その中で貿易や投資が活発化していくと





2004年9月、サンクトペテルブルグの  
たばこ製造ラインにて



2006年5月、カザフスタン  
アティラウ製油所にて

いう良い循環の中で仕事ができただけの時期かもしれません。そうした中で一つ懸念された点としては、資源（石油・天然ガスや鉱物資源）の国家管理の動きが顕著になったことです。一番わかりやすい具体例としては、サハリンⅡプロジェクトにおいて、ロシア政府が環境問題を理由に唐突にガズプロムを参入させたことが挙げられます。当時はそうした動きがロシアにとどまらず、周辺の資源国であるカザフスタン、アゼルバイジャンといった国々へ波及していくのかどうかについて注意深くフォローしたことをよく憶えています。

仕事のツールについては、80年代や90年代と比べて大きく進歩し、ネット環境が行き渡ったことによってニュースなどを動画で視聴することもできるようになるなど、情報の入手や通信手段は現在と大差ないところまで近づいてきました。現在との違いという点では、スマートフォンがまだ普及していなかった点や、SNS、オンライン会議、テレワークなどはまだ先のこと、といった点でしょうか。

この時期に感じたことで印象的だったことは、日本の存在感の低下です。一例を挙げると、この時期に急速

に普及した液晶テレビやビデオ・DVDレコーダーなどの家電製品について、モスクワの家電量販店では一番良い場所には韓国製の製品が並べられていて、日本製品はそれよりも端のほうに置かれるようになっていったことです。携帯電話端末についても、日本製の端末ではなく韓

国製や北欧製品がメジャーな位置を占めていました。こうしたことは一例ではありますが、この時期あたりから日本の産業競争力が衰えてきていることを、身近な例から直接感じ取る機会が増えてきたように思います。やや話が飛躍するかもしれませんが、さらに言えば2000年代当時と比べて今の時代は先が見えない状況がより一層増しているように思います。国内では少子高齢化や財政・金融的な課題、対外政策面では、複雑化、混迷化する国際情勢の中での日本の外交政策など、対処する課題は山積している状況です。その中でこうした課題を乗り越えて今後日本はどこへ向かっていくのか。若い世代の皆さんには私の世代が経験した時代とは異なるこれからの新しい時代を切り拓く世代として活躍してくれることを期待したいと思います。

これまで3回にわたって私の20代から40代の頃のビジネス体験を述べてきましたがいかがだったでしょうか。読者の皆さまの世代によっても受ける印象は違っているかもしれませんが、いずれにしても皆さまの日々の業務の参考になれば幸いに思います。ありがとうございました。

## 用語解説

## BRICS

広い国土と多くの人口、豊かな天然資源をもとに今後大きく成長することが見込まれるブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカの頭文字を合わせた造語です。南アフリカを除く「BRICs」をゴールドマン・サックス社が2001年に発行したレポートで用いて以来、一般にも広く使われるようになりました。このレポートの中で、2050年にはBRICsの4カ国がGDPで上位6カ国に入る可能性があるということが記載されていました。2009年からBRICs 4カ国が首脳会議を開催し、2011年に南アフリカ共和国が参加して以降、この5カ国がBRICSと総称されるようになりました。さらに、エジプト、エチオピア、イラン、サウジアラビア、アラブ首長国連邦が会議参加国として正式加盟し、2024年からは10カ国体制となりました。[出典：<https://www.smbcnikko.co.jp/terms/eng/b/E0013.html>より引用]

## 金融再生プログラム

2002年10月に金融庁が主要銀行に対して公表した。「主要行の不良債権問題解決を通じた経済再生」という副題が付されている。各主要行が、(1) 2004年度中に貸出残高に占める不良債権の比率を現状の半分程度に低下させる、(2) 資産査定を厳格に行う、(3) 自己資本を充実させる、(4) コーポレートガバナンスを強化する、などを実行することが盛り込まれている。なお、金融庁は2003年3月に、中小・地域金融機関に対しては「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」を公表した。[出典：[https://www.nomura.co.jp/terms/japan/ki/k\\_program.html](https://www.nomura.co.jp/terms/japan/ki/k_program.html)より引用]