

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～

株式会社JBIC IG Partners 代表取締役 CEO

小杉 俊行



今回は1988年からの10年間を振り返ります。1988年7月に融資部に異動し、中東地域を担当しました。最初の承諾案件は日本企業が出資するトルコ・イスタンブールのホテル建設・運営事業でした。当時JBICでは開発途上国のホテル案件を外貨獲得効果に着目して取り上げていました。審査段階では図面しか見られませんでした。1991年6月のトルコ出張でボスフォラス海峡を臨む同ホテルに宿泊することができました。

トルコについてはBOT方式石炭火力発電所案件も担当しました。後にIPPと称されるようになる民活発電事業の走りで、一般的なIPP案件に比べリスクをホスト国政府側に寄せた部分が大いものでしたが、何種類もの契約書が作成され、スポンサー日本企業及び民間銀行と法律事務所の会議室に缶詰になって契約書協議を重ねました。この案件は私を含め4代にわたる担当者が関わりましたが、検討が進んだ段階でトルコ国内の事情によりサイト変更を求められ、スポンサー日本企業は継続を断念せざるを得ませんでした。

イラク向け混合借款も担当しました。1990年7月に4省庁（大蔵省、外務省、通商産業省、経済企画庁）勉強会で候補案件を説明し、次いで来日したイラク政府代表団との協議にも参加しました。しかしながら、直後の8月2日にイラクがクウェートに侵攻、8月5日に国連安全保障理事会で対イラク全面的経済制裁が決議され、イラク向け混合借款は立ち消えになりました。

その後、国連での対イラク武力行使容認決議を受けて多国籍軍が結成され、1991年1～2月の湾岸戦争の

結果イラクはクウェートから撤退しましたが、この時にエジプトが多国籍軍に加わり、アラブ世界でのイラク支援の動きを抑えたこと等が評価され、1991年5月のパリクラブで同国の公的債務削減が合意されました。JBICのエジプト向け債権も対象となり、私もJBICとしては初めての削減効果を伴う債務繰延を担当しました。と同時に、JBICのエジプト向け新規融資が凍結され、それまで進めていた同国の案件は実現に至りませんでした。

この時期、欧州にも歴史的な動きがありました。1989年11月のベルリンの壁崩壊、12月の米ソ首脳によるマルタ会談、1990年10月の東西ドイツ統一、そして1991年12月のソ連崩壊です。私はソ連・東欧諸国の担当ではありませんでしたが、映像を通じ、間違いなく世界史に刻まれる事象を目の当たりにして高揚感に浸っていました。日本国内でもJBICの業務に大きな影響を与える動きがありました。貿易黒字を有効に活用する施策として1987年に策定された「資金還流計画」です。JBICはその後継の「資金協力計画」と合わせ、1987～98年に積極的にアンタイドローン（現在の事業開発等金融）を供与しました。私も1990年代中盤以降この2つの動きに深く関わる仕事をするようになりましたが、そのことは後述します。

1991年7月から3年余りIMFに出向しました。公的輸出信用やパリクラブの担当部署に配属されるとともに、最初のミッション担当国としてジンバブエを割り当てられました。当時のジンバブエは社会主義的政

1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年
		イラクのクウェート侵攻	湾岸戦争			南アフリカ・マンデラ大統領就任				アジア通貨危機
	マルタ会談		エジプト 公的債務削減 (パリクラブ)			テキーラショック				
	ベルリンの壁崩壊	東西ドイツ統一	ソ連崩壊			アルジェリア債務繰延 (パリクラブ)				G7サミット・ロシア参加
資金還流計画			欧州復興開発銀行 (EBRD) 設立		IMF 体制移行支援プログラム創設					
	中東地域融資担当		国際通貨基金 (IMF) 出向			ソヴリン審査担当		中東・アフリカ地域融資担当		
	・トルコ イスタンブールホテル建設・運営事業		・公的輸出信用、パリクラブ			・アルゼンチン		・アルジェリア 石油・ガス田改修		
	・トルコ BOT方式石炭火力発電事業		・ジンバブエ・ミッション			・ブラジル		・オマーン ソハール港建設		
		・イラク向け混合借款	・ウクライナ・ミッション			・メキシコ		・南アフリカ 公企業支援		
		・エジプト向け債務削減				・ハンガリー		・チュニジア 世銀協融		
						・カザフスタン		・チュニジア IPP		

策が行き詰まりIMFの支援を求めたため、1991年9月から1年間に計6回のミッションで同国大蔵省・中銀と経済政策協議を重ねました。財政赤字削減、金融引き締め、通貨切り下げ等のマクロ経済政策から公企業改革、貿易自由化等の構造改革まで多岐にわたり、途中、干ばつの影響で国際収支見通しが変わって支援内容の見直しを余儀なくされるなど紆余曲折を経て、1992年9月の理事会でESAFによる支援が承認されました。前回触れた私自身が資金調達に関わったESAFを今度は使う立場になったことは感慨深いものがありました。

私のIMF在籍中、旧ソ連・東欧諸国が次々にIMFに加盟し、特に1992年は毎月のようにIMF本部のアトリウムで記念式典が行われました。IMFでの2番目のミッション担当国はその中の一つ、ウクライナになりました。1994年2～3月の最初のミッションで雪に覆われたキーウを訪れ、体制移行支援のプログラム交渉に入りましたが、ウクライナ政府・中銀との協議はジンバブエの時とは勝手が違いました。先ず分かったのは国際収支や外貨準備の概念がないことでした。貿易統計の提出を求めたところ、ウクライナ語で書かれた資料に記載されていたのは鉄何トン、木材何トン等々で金額表示はありませんでした。「これが計画経済なのか」と衝撃を受けつつ、国際収支表の作り方の説明から始めました。

1994年9月にIMF出向から戻り、ソヴリン審査を担当しました。同年12月にメキシコのペソが暴落し、中南米を中心に他の新興市場国にも通貨危機が波及したことから（テキーラショック）、1995年はアルゼンチン、ブラジル、メキシコを、翌1996年は体制移行支援の対象であったハンガリーとカザフスタンを審査しました。当時のソヴリン審査では国の行内格付も行いましたが、それ以上に各国の経済政策の評価を重視していました。したがって、審査の際は各国省庁及び中銀との面談で経済政策を把握し、国際機関の見解を確認してレポートを仕上げました。



上:1991年6月、初めて担当した融資で建設されたイスタンブールのホテルに宿泊

下:1994年2～3月、IMFのミッションでキーウを訪問(フレッシュチャーティク大通り)

1996年10月から1998年8月まで再び中東・アフリカ向け融資を担当しました。アルジェリア向け石油・ガス田リバンピング用設備輸出案件では、同国が1994～95年にパリクラブで債務繰延措置を受け、国内ではテロ活動の激化で治安が悪化する厳しい状況下、国際機関との協議を含め丁寧に審査を進め、バイヤーズクレジットの承諾に漕ぎ着けました。オマーンのソハール港建設のためのアンタイドローンではサイト実査から始め、同国政府との交渉を経て1998年6月に基本融資条件合意書の調印に至りました。1994年4月に誕生したマンデラ政権下の南アフリカに対しては積極的に公企業向けアンタイドローンによる支援を行いました。1997年3月の出張ではマンデラ大統領が出席する議会の傍聴する機会を持ちました。そのほか、エジプトについては1991年の公的債務削減以降凍結していた新規融資の再開に向けた準備を行い、チュニジアについては世銀協融アンタイドローンの供与に加え同国初のIPP案件審査を行うなど様々な経験を積むことができた2年間でした。

用語解説

BOT方式

民間事業者がインフラ等の施設を建設 (Build)、運営 (Operate) し、契約期間終了後にホスト国政府等に所有権を移転 (Transfer) する官民パートナーシップ (PPP) の一形態で、必要な資金調達も当該民間事業者が担う。1980年代半ばにトルコのオザール首相 (後に大統領) が本文にある石炭火力発電所の建設・運営にあたって採用したことから「オザール方式」とも呼ばれる。

混合借款

円借款と公的輸出信用を組み合わせた融資。1975年6月のJBICと海外経済協力基金 (OECF) の業務調整により円借款はOECFが担うことになったが、イラク向け混合借款はその業務調整以前に交換公文が交わされていたことから引き続きJBICが担当していた。