

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1990年代(私の30代)のお話です。90年代に入りバブル景気は崩壊しましたが、その時点では「失われた10年」がさらに「失われた30年」になろうとは思っていませんでした。バブル景気の崩壊とその影響の深刻さが多くの人に明確に認識され始めたのは1992～93年ごろからだったのではないかと思います。そして経済面では、90年代半ばごろには国会や報道番組等で住専問題が大きく取り上げられ、90年代後半には山一証券の自主廃業や北海道拓殖銀行、長銀の破綻、そして金融機関に対する公的資金の投入などその後の金融業界の再編の始まりの予兆となる出来事が連続して起きました。また、金融政策の面では1999年2月に日銀のゼロ金利政策が初めて世の中に登場し、今まで経験したことのない金融の世界に皆が注目していたのもこの時期になります。

ここで世の中全般の雰囲気についても触れておきま

しょう。経済の不況が個々の家計にも及び、人々から笑顔が消えて何となく殺伐とした不寛容な雰囲気を感じるようになりました。バブル時代に新規開店したお店(特に飲食店など)の中にはお客さんが入らずに、閉店に追い込まれるお店も多かったと思います。ある夜会食に向かう途中で間違っって別のレストランに入りかけたことがありました。お店のスタッフは私のことを来店客だと思って飛び出してきたのですが、間違いだとわかるととても残念そうな表情をして呆然と立ち尽くしていたことを今でもよく覚えています。そのとき、お店にお客さんは誰もいませんでした。

そこで私自身はというと、ポゴタ(南米コロンビア)駐在から帰国し、輸銀(現JBIC)本店に戻っていくつかの部署をほぼ2年単位で経験しましたが、そのなかでその後のキャリアの大きな節目になる資源ファイナンス分野へかかわることとなります。石油公団への出向を経て輸銀の資源金融部に在籍し、この間4年にわたり連続して資源案件にかかわることになりました。当時資源金融案件というと、日本の石油開発会社が海外の資源権益を取得する際の資金や取得した権益から石油・ガス等を採掘する事業資金などに対して輸銀と民間銀行が協調融資を行い、石油公団がその一部を債務保証するという形が一般的でした。そうしたなかで輸銀融資・公団保証という一般的な融資タイプと大きく異なり、特に記憶に残る担当

案件としてロシアのサハリンIIフェイズIプロジェクトがあげられます。この案件は、サハリンIとともに旧ソ連崩壊後のロシアにおける初めての大型資源案件であり、かつサハリンIとは異なり、プロジェクトファイナンス(PF)で案件形成を進めた案件でした。今ではPF案件はごく普通にあります。当時資源におけるPF案件は今ほどポピュラーではなく、数少ない過去のPF案



件事例を参考にしながら手作りでセキュリティーパッケージを構築しながら案件形成に努めました。また、組織の取り組み体制も、資源金融部とプロジェクトファイナンス部の両部で協力して検討を進めるという共同案件であったことも特徴といえると思います。

では当時の仕事のやり方は80年代と比べてどのように変化していたのでしょうか。仕事に活用するツールとしては、Telexやワープロ専用機は姿を消し、代わってパソコン、WordやExcelなどのソフトに置き換わりました（Faxはまだ残っていました）。コミュニケーションもメールの活用が90年代半ばごろから徐々に始まり、これに加えて複数名での海外との打ち合わせや会議などではテレフォンカンファレンスも活用されるようになりました。また、インターネットも速度は遅いものの、少しずつ世の中に浸透し始めた時期でもありました。今から振り返ると、現在のオンライン会議や文書作成ツールの進化などと比べると初歩的なものですが、80年代とは大きく変わりつつある時期であったと思います。

プライベートの面では、長女、次女の二人の子育ての時期と重なりましたが、まだ若かったこともあり、疲れは感じませんでしたし、逆に毎日深夜帰宅であったため子どもの夜泣きに悩まされることもありませんでした。このように何となく停滞感や閉塞感が漂う世相ではありましたが、私自身は目の前の課題に取り組む日々でした。



1995年8月、タイ沖石油開発事業の洋上プラットフォームにて



1996年8月、サハリンII案件でモスクワ出張

こうしたなか、激動の世紀といわれた20世紀が終わり、21世紀の2000年代へと時代は移り変わっていきます。そこでは、世界的にはロシア、中国などBRICSの台頭など、現在に続く大きな地政学上の変化と動きが現れてくることになるのですが、この続きは次回にお話しします。

用語解説

住専問題

住宅ローン専門のノンバンク、住宅金融専門会社（通称、住専）がバブル経済期にかかえた不良債権とその処理をめぐる問題。住専は都市銀行、信託銀行、地方銀行、生命保険会社、農林中央金庫などが出資母体となって1970年代に設立されたもの。預金受入れができないために、銀行借入や住宅抵当証券の発行などによって資金調達を行い、貸出金利が割高となった。そのため融資審査が甘く、バブル期に不動産向け融資に急傾斜した。1990年代初めのバブル崩壊後の地価下落とともに不良資産が増大、回収不能の不良債権が住専全体で約6兆5000億円にものぼり、1995年には8社中7社が破綻。これに対し、政府は6850億円を1996年度予算の一般会計から支出。同年、破綻した7社の資産を引き継ぎ、その債権回収処理にあたる機関である住宅金融債権管理機構が設立された。

【株式会社平凡社「百科事典マイペディア」および小学館「日本大百科全書（ニッポニカ）」を参照のうえ編集部にて作成】

石油公団

石油開発公団法に基づき、1967年に石油開発公団として設立。主たる業務は、海外・日本近海での油田開発に対する資金融通、探鉱機械の貸付と探鉱・採取の技術指導、海外における石油探鉱権の取得、石油備蓄および備蓄資金の貸付等。1978年の公団法改正で公団自身が石油国家備蓄を担うことになったのを機に石油公団と改称。油田開発に成功した投融資対象会社には、インドネシア石油、アブダビ

石油、ジャパン石油開発などがある。1981年に試掘の結果、大量の原油を発見した日本・中国共同の渤海プロジェクトに対しても投融資を展開。石油開発技術の研究にも力を入れた。主管官庁は経済産業省資源エネルギー庁。2002年公布の「石油公団法及び金属鉱物資源法」に基づいて、2004年独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構（JOGMEC）となった。2022年、独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構に改称。【出所 小学館「日本大百科全書（ニッポニカ）」、JOGMEC WEBサイト】

プロジェクトファイナンス

プロジェクトファイナンスとは、プロジェクトに対する融資の返済原資を、そのプロジェクトの生み出すキャッシュフローに限定する融資スキーム。【JBIC WEBサイトより一部抜粋】

セキュリティーパッケージ

セキュリティーパッケージとは、プロジェクトに存在する様々なリスクを抽出、そのリスクの発現確率を踏まえて、リスクを管理していくために、そのリスクを負担するのに最も適した当事者にリスクを分担していく仕組みのことを指します。レンダーと開発事業者（SPC）との間でセキュリティーパッケージが合意されれば、プロジェクトファイナンスの組成可能となります。つまり、このセキュリティーパッケージの交渉こそが、プロジェクトファイナンスにおける交渉の中心と言えます。【Renewableenergy-pro.comより一部抜粋】