

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～

トルコ共和国大統領府投資局 東京事務所 カントリーアドバイザー

青木雄一



3月号より3回シリーズでご寄稿いただいている青木氏は、米国やトルコ赴任など多岐にわたる海外ビジネス経験をおもちです。2016年にトルコ共和国大統領府投資局のカントリーアドバイザーに就任されて以来、JOIセミナーや本誌へのご寄稿などを通じて、トルコのビジネス情報を発信されています。(JOI編集部より)

前号では1977年4月の三井物産入社後、新入社員として配属された運輸総括部保険室での6年間についての話でしたが、今号ではその後に配属されたIJPC (Iran Japan Petrochemical Company) の担当部署で過ごした30代についての話となります。

IJPCは日本とイラン折半出資による総合石油化学合弁事業で、川上から川下まで13の石化プラントからなり、ペルシャ湾の最奥部バンダル・ホメイニ (Bandar Khomeini) に建設されました。サイトの広さは約2平方キロメートル、大体皇居と同じぐらいの広さでした。何もない海辺の土地、夏は気温が体温を超える50度になるので風が吹くと本当に暑く、長袖長ズボンのほうが涼しいという場所にサイト外の塩田や栈橋、居住キャンプ等も含めて計画されました。(キャンプというよりひとつの町が作られました。)

JV設立1973年、建設着手が1976年。当時のイランは親米のパールヴィ王朝、JVのイラン側当事者は石油省傘下の国営石油化学会社NPCでした。1978年にイラン・イスラム革命が起こり翌1979年1月にパールヴィ政権崩壊、2月に最高指導者ホメイニ師がパリからテヘランに到着、イスラム革命政権がJVの相手になりました。革命の混乱で一時中断していた工事も、革命政権側と契約継承確認、工事再開となりました。ところが翌1980年にイラン・イラク戦争が始まります。この時点で、プロジェクトの総予算は7300億円、最盛期は1万人以上の作業員により、工事は85%まで進捗していました。開戦後このプラントサイトは合計23回のイラク空軍による爆撃を受け工事は中断、日本からの多くのコントラクターも出国撤退しました。私が石油化学

推進部に異動したのは1983年1月、工事も中断してサイトも空爆を受け事業の見通しは全くつかず、ここから8年間、いわば事業EXITのための異動でした。

第4次中東戦争が1973年、70年代の2度のオイルショック、日本国内ではトイレットペーパー買い占め騒動など、緊迫した石油需給のなかで産油国イランとの共同事業、技術協力などを通じたエネルギー安全保障案件として、当初は民間の事業であったものが当時の海外経済協力基金 (OECF) の出資、日本輸出入銀行からの融資を受けナショナルプロジェクトと呼ばれることもありました。日本側出資母体のイラン化学開発 (ICDC) の株主は三井物産、三井東圧、東洋曹達、三井石油化学、日本合成ゴム、OECF。民間5社間でのリスク分担は三井物産が60%でした。当時の三井物産の税後利益水準が200～300億円でしたから、当時としては破格に大きなプロジェクトでした。

イラン革命による一時中断の後、イラク空軍の爆撃でプラントは大きな被害を受けました。建設が中断したプロジェクトをどうするか、イラン側との交渉、現場の確認などが配属部の仕事で、私も何度もテヘランやバンダル・ホメイニのプラントサイトに出張、滞在を繰り返しました。当時はイラン航空によるテヘラン・成田便が運航されていました。機体はボーイング747ジャンボ機で全席エコノミーのモノクラス、500人くらい乗れた大型機ですが、革命直後の在テヘラン米国大使館占拠事件で米国との外交・経済関係は途絶、ボーイング機の部品補充などの整備は成田で行われていました。中国や中央アジアの、雪を頂く山々や砂漠などが延々と続く空路でした。機体はおんぼろで、離陸滑

用語解説

海外経済協力基金 (OECF)

開発途上国の経済開発資金を供給するために設置された融資機関。また、その基金。全額政府出資の資本金と借入金で資金とした。昭和36年 (1961) 設立、平成11年 (1999) 国際協力銀行に業務を引き継ぎ解散。OECF (Overseas Economic Cooperation Fund)。[出所：デジタル大辞泉]

走を始めると席を埋めたイラン人乗客による旅立ちのお祈り合唱が始まり、その神通力で老齢のジャンボ機が浮き上がるような不思議な浮揚感の記憶があります。

テヘランのメヘラバード空港はターミナルビルも小さく、照明が暗くて陰鬱、税関の入国時検査は全員がトランクを開けて中身を調べられます。現地駐在員へのお土産に成田で買った週刊誌などもパラパラとページを捲って、女性の肌が露出した写真などがあると没収か、そのページを破り取ってしまいます。持ち込み外貨を調べるブースがあって、一畳もないスペースがカーテンで仕切られ、その中で、革命防衛隊とおぼしき担当者に財布の中身をすべて確認され外貨はお札を数えられて記録されます。出国時には残った外貨と公的な両替証明書の提示を求められ、合計が入国時の金額と合っていないと程度に応じて何らかのペナルティーが科されます。市中では闇の外貨買収が横行し、闇レートは公定レートの数十倍でした。それほどにイランリアルが暴落していたので、買い物にも分厚いリアルを札束を持ち歩きます。

テヘランの町はイランの最北部を東西に走るアルボルズ山脈の南麓、標高1200メートル前後に広がった人口1千万人を超える大都市です。夏もさわやか、街中を南北に清流が流れザクロジュース売りやケバブの屋台が楽しみで、冬は郊外にスキー場もありました。手入れのほとんどされていないブッシュだらけのリンクスのようなゴルフ場にはよく通いました。

さて、仕事の方ですが、1980年の戦争勃発、サイト被爆により建設工事は長期の中断に入り、物理的損害と稼働遅れによる資金負担増でプロジェクトは明らかに経済性を喪失、民間企業としては事業継続不可能と判断するのですが、JVの相手のイラン政府は事業継続を主張します。

ここに両者の本質的な事業目的の相違がはっきり表れます。イラン政府の本質的な事業目的は石油化学産業の創出です。たとえ戦争により一時被害を受けてもこの国策は変わりません。原油やガスの輸出に加え、高付加価値の石油化学製品を自国内で製造することがいわば産油国の国策ですから、戦争という苦難を乗り越えても成し遂げたいのは当然です。

一方民間側は採算性を失った事業は継続できません。交渉の結果、事業はイランの国家事業として継続、日本側は建設・操業協力を請け負うことになりました。このためのJVスキームの変更契約を締結、戦争も小康状態となっていたことから、再度日本から工事再開のための動員を行いました。当時の私の仕事はこれらの

アドミ支援でした。多数の日本人がサイトに入り被害調査や再開準備を始めたのですが、そこにイラク空軍がサイトを爆撃、幸いにも人的被害はありませんでしたが、再度の工事中断、邦人撤退となりました。イラク側もこのプロジェクトを戦略的な重点目標にしていたのでしょう。この状況となつてイラン側も戦争終結まで事業の継続は不可能と判断、双方JV解消の合意に至ります。

巷では日本側が解決金1350億円を払ってJVを解消したといわれました。正確には、1000億円はJV借入金の元本分保証実行（危険負担50：50のプロジェクトコンセプトですが資金負担はイラン側が多く、日本側から1000億円の保証を入れて50：50としていた）で、350億円は金利や再開工事などによる予算超過分の分担であり、妥当な清算でした。

これで日本側JVの推進体制は解散となりましたが、最後の仕事が海外投資保険の求償、相手は通産省貿易局長期貿易保険課、当時はまだNEXIが独立法人化しておらず、通産省本館（今は休館）の地下の会議室で、2年間にわたり何度も会議を行いました。

当時の海外投資保険はその名のとおり、投資にかかわる出資金と長期ローンを対象にした保険であり、物的損害をそのままカバーするものではなく、非常危険たる戦争による投資、融資の目減りをカバーするという建て付けで、いわばバランスシート上の損失をカバーするものです。小型トラック1台分ぐらいの証拠書類（これもすべて目を通して選択、目録作成）、保険金請求の経緯書、論理構成と計算、当時は最新ですが重たいラップトップでロータス1-2-3という表計算ソフトを使い、請求書類を作成して交渉を重ねました。通産省側は毎回長期貿易保険課長以下5人ぐらいで、こちらは三井物産の保険室長と私の二人だけ。交渉の詳細は書けば超長くなりますが、最終的に777億円で決着、保険金の受取も私一人で777億円の小切手を通産省で受け取って鞆に入れて会社まで持ち帰りました。1983年1月から1991年初夏まで8年超をIJPCのEXITと保険求償に費やした私の30代でした。

（筆者略歴）

1977年東京大学経済学部卒業、三井物産株式会社入社。2004年～2005年にトルコ三井物産社長、2006年～2007年に米国三井物産副社長、米州本部CAO。日本に帰国後の2008年～2012年、三井物産株式会社理事、BS12チャンネル取締役等を務める。2013年～2016年には三井物産株式会社トルコ代表。三井物産株式会社退職後、2016年8月より現職。

