

会員紹介：鈴木博明さん

私の略歴



1951年、名古屋生まれ。1975年に横浜市立大学（国際関係課程）と仏国立カーン大学（仏語コース）を同時に卒業後、海外経済協力基金（OECF）に就職。OECFではアフリカ円借款業務、カイロの中近東地域駐在員事務所勤務。後にマネジメント・コンサルティング会社への出向を経験。

1986年からは世界銀行（以下、世銀）アフリカ地域局に出向し、国営企業の改革・民営化を担当。1989年にOECFを退職して、世銀の正式職員になると共に、MIT Sloan School of Managementで経営学の修士号を取得。その後、南アジア地域局インフラ部門の首席業務官、東アジア・大洋州地域局の都市部門総括を担当した後、持続可能開発局の首席都市専門官を務め、2013年末世銀を定年退職。退職後は、東京大学大学院、政策研究大学院大学、法政大学大学院で教鞭を執り、「持続可能な都市政策論」と、「国際事業マネジメント手法」の集中講義を担当。昨年の秋から、上智大学で若い人達に世銀等の国際開発金融機関でのキャリアを考えるきっかけを与えることを目的とした、「国際開発金融機関入門」という講義を開講。その他、世銀のコンサルタントとして、Transit Oriented Development (TOD)の研究グループを通じて、開発途上国にこれらの分野の知見を伝える仕事をしています。また新たな領域として、高齢化と都市の問題を研究してみようと思っています。現在ワシントン地区に在住。

従事した仕事の内容

OECF時代

アフリカ円借款業務

私がOECFの新人だった1970年代は、日本の開発援助にとっては司馬遼太郎の小説の『坂の上の雲』のような時代でした。毎年ODA予算が急増していく中、手探り状態で、将来の日本の開発援助の方向を議論しながら、試行錯誤を重ねプロジェクトの審査や監理体制を整えていきました。OECFは、その当時はまだ新しい組織で、自由闊達な政府機関でありながら、役所的なところをあまり感じさせない職場でした。入行2年目から北アフリカやサブサハラアフリカに出張し、習うより慣れろで、仕事を覚えました。2年目にザイール（現コンゴ民主共和国）のマタディー橋プロジェクトに関わりました。当時、ザイールは内戦の危機に直面し経済は疲弊し



マタディー橋（写真：久野真一/JICA）

ており、世銀は橋梁建設よりも貨車の調達をすべきであると反対しました。しかし、アマゾン川に匹敵する、コンゴ川に一つも橋が架かっていないことが開発のボトルネックになっているとの判断で、銅鉱石の輸出等の長期的な開発効果を狙い 360 億円の円借款を供与しました。

今年で、マタディー橋が完成してから 32 年ほどになりますが、建設後も JICA による長年に渡る維持管理支援のおかげもあり、今ではバナナ・マタディー地域の経済発展に貢献し、日本とコンゴの経済協力の象徴となっているとの事です。開発の現場にいると、早く結果を出さなければならないという気持ちから、開発金融機関もその職員も数年で出来ることを過大評価し、30 年でできることを過少評価する傾向があります。30 年の期間といえ、新人の頃関わった仕事の結果が退職するころに出てくるというわけなので、長期的視点に立ち、開発の成果を推定することは大変難しいことだと思います。

中近東地域駐在員事務所勤務

アフリカ案件をいくつか手がけた後、1980 年からカイロの中近東地域駐在員事務所に 2 年半ほど勤務しました。カイロ事務所の開設は、第四次中東戦争後のオイルショックの経済混乱を経験した日本政府が、日本のエネルギーの生命線である中近東地域の安定をはかるため、アラブ諸国の雄であるエジプトに経済援助を与え、アラブ諸国との



スエズ運河拡幅増深プロジェクト

(写真：五洋建設)

絆を強めることが狙いでした。当時の円借款業務の主流は、タイやインドネシア等の ASEAN 諸国でありましたが、私は日本との関係をこれから強化しなければならない地域で仕事してみようと思い、出来たばかりのカイロ事務所勤務を希望しました。カイロでは、第四次中東戦争で使えなくなった、スエズ運河の拡幅増深プロジェクトの実施監理を担当しました。五洋建設の浚渫船が機雷を吸い込み何隻か沈没するという危険な現場で、浚渫船のパイプの上を歩いて肝を冷やしながらサイトを回ったことを覚えています。第四次中東戦争のために、世界経済の大動脈であるスエズ運河が閉鎖され、世界経済は大打撃を受けました。スエズ運河の拡幅増深は、エジプトの経済発展だけではなく、中東地域の平和を確立し、世界の経済成長を支援する国際的なプロジェクトでした。OECD のほか、欧州諸国や世銀もプロジェクトに参加しました。スエズ運河拡幅増深プロジェクトは、ここを戦場にする勢力はいかなる陣営の者であろうと世界の平和と経済繁栄にはむかう者である、とのメッセージを発信していたと思います。地政学的な観点から、スエズ運河拡幅増深プロジェクトのようなプロジェクトが、地域の平和の構築に貢献できることを学びました。

今や、東西冷戦は終息しましたが、世界には色々なことに起因する緊迫した状況が存在します。力を力で抑え込むという対立の構図からは何も建設的なものは生まれません。関係する全ての国々が恩恵をこうむるような、国境を越えた大規模な地域開発プロジェクトを国際機関が仲介役になり関係諸国と協力し推進できればと思います。

また、カイロ時代にアレキサンドリア郊外のデキーラ還元製鉄プロジェクトを、世銀、IFC と協調融資で行いました。多彩な専門家から構成される世銀・IFC チームと一緒に仕事をして、「いつの日か世銀で仕事をしてみたい」と思うようになりました。しかし、その時点では、どのようにこの希望を実現できるのかは知る術もありませんでした。

マネージメント・コンサルティング会社立ち上げのお手伝い

1982 年夏、カイロから帰国して総務部に配属になり、機構、予算、国会対策、国際開発金融機関の窓口業務等を担当しました。当時、OECD の幹部は、「日本の開発援助は技術面では強いものの、政策や組織、制度といった、ソフト面は弱く、開発援助のソフト面を強化しなければならない」と考えていました。この対策として、OECD は都市銀行、商社、エンジニアリング・コンサルティング会社などに働きかけ、開発途上国の事業を支援するマネージメント・コンサルティング会社を設立してもらいました。この会社の設立支援の仕事は総務部の担当でしたが、OECD は本邦にある企業には資本出資できません。そのため、「“現物出資”として、お前が代わりに行って、会社設立のお手伝いをやって来い」と上司に言われ、この会社の初代営業課長として出向しました。社員は、社長、専務、東京銀行から出向してきた総務課長、事務の女性と私の 5 人で、資本金も僅かな会社でした。それまでは途上国政府を相手とした親方日の丸の仕事でしたが、民間企業は利益を稼ぎ出さなければなりません。設立されたばかりの会社が稼げるわけではなく、毎月どんどん減っていく資本金を見ながら、「ヤバイところに来てしまった」というのが正直な気持ちでした。会社を潰し OECD に戻ったら、戦犯者扱いされるのは分かりきっていたので、何が何でもこの会社を独り立ちさせなければならぬと覚悟を決めました。

人間追いつめられると、なんでも出来るようになるものです。まず出費を抑えることから始めました。専務の出張稟議に待ったをかけ、ビジネスクラスをエコノミークラスに格下げしてもらいました。営業と業務を掛け持ちし、営業、プロポーザル作成、外部専門家の採用、チーム編成、契約交渉、案件管理、個別のコンサルティング業務の全てをやりました。また、夏に日本を出発して、ジャマイカ、エジプト、ミャンマー、タイ、フィリピンと地球を一周し、秋も深まったころ日本に帰り着くというような過密なスケジュールをこなしたりもしました。一方、株主であったエンジニアリング・コンサルティング企業の御支援を得て、JICA 案件の下請け等少しずつ仕事も増えたので、東銀以外の株主の銀行から出向者を派遣してもらったり、自社のプロパー社員を採用したりしました。社長以下社員全員が奮闘した甲斐あり、1 年目は大赤字でしたが、2 年目にはブレイクイーブンになり、3 年目でわずかながら利益を上げることが出来ました。この経験のおかげで、人生何が起こっても全力を尽くせばなんとかなる

ものだという度胸ができました。マネージメント・コンサルティング業務を経験できたのも、後の世銀での仕事に役に立ちました。3年間にわたるマネージメント・コンサルティング会社出向の期限が終わるころ、次のポジションとして、カイロ駐在の時から考えていた、世銀への出向を上司に申請しました。

世銀時代

いくつかの面接を経て、1986年の秋に世銀アフリカ地域局に採用されました。マネージメント・コンサルタント時代の経験が買われて、ザイールの鉱工業部門、西アフリカ



世界銀行本部（写真：世界銀行）

カ諸国の国営企業の改革、民営化等の仕事を3年ほどやりました。初めのうちは個人主義的な世銀の行風と出世競争の激しさに辟易とし、色々な国籍の人の英語に慣れるのも大変でした。しかし、世銀に来る直前に経験した会社の立ち上げと同様、出来ることを全てやってみました。日本人職員でしか出来ないことは何かと考え、ブルキナファソの国営企業改革に日本の「QCサークル」を導入してみました。プロジェクトはいまでもABMAQとして存続している、アフリカ初のQC協会の設立に至りました。出向期限の3年が過ぎ、上司から残って働かないかと打診があったので、1989年にOECFを退職し世銀の正規職員になりました。退職する際に、マネージメント・コンサルティング会社の設立の発案者の一人であった、OECFの理事にご挨拶に伺いました。世銀に出向させてもらっているながら、OECFに戻らない事になったわけですから、お叱りを受けることを覚悟していたのですが、世銀で働く日本人が増えれば、日本のためにもなるのだから、頑張っていこうと逆に励ましていただきました。自分を育ててくれたOECFの上司や共に苦労を分かち合った同僚に感謝の気持ちを持ちながら、私はワシントンに戻りました。

カ諸国の国営企業の改革、民営化等の仕事を3年ほどやりました。初めのうちは個人主義的な世銀の行風と出世競争の激しさに辟易とし、色々な国籍の人の英語に慣れるのも大変でした。しかし、世銀に来る直前に経験した会社の立ち上げと同様、出来ることを全てやってみました。日本人職員でしか出来ないことは何かと考え、ブルキナファソの国営企業改革に日本の「QCサークル」を導入してみました。プロジェクトはいまでも

MIT Sloan Schoolでの勉強

世銀の正規職員の申し出を受ける時に、世銀の専門家としてやっていくためにはファイナンスをもっとしっかり勉強する必要があると感じたので、MITのSloan School of Managementの経営学修士コースに派遣してもらおう事をお願いしました。なんと、この条件を飲んでくれた女性の上司も、実はSloan Schoolの卒業生でした。彼女からは、「Straight Aを取って戻ってこなければ、世銀の負担した授業料を返納させる」と発破を掛けられました。Sloan Schoolでは、これが集中的に勉強する最後の機会だと思い、ファイナンスを中心に夜遅くまで課題に取り組みました。上司に言われたとおりStraight Aを取って、意気揚々と彼女に報告したところ、「あれは冗談だったのよ」と大笑いされましたが、シャンパンでお祝いをしてくれました。OECF、コンサルティン

グ会社、世銀で私が何とかやってこれたのは、彼女のような素晴らしい何人かの上司に恵まれたからで、今でも頭が上がりません。

ギニアの国営企業改革案件で世銀の市民権獲得

今も昔も、世銀でスタッフが一人前と認められるためには、役員会に自分の案件を通すことが暗黙の了解です。Sloan School から世銀に復帰した後は、新規融資案件のプロジェクト・マネージャーに指名してもらうよう、上司に働きかけました。しかし、同僚は皆同じように新規融資案件を狙っているため、新米の私には案件監理の仕事は回ってきますが、案件形成の仕事はなかなか回ってきませんでした。そんな時、イギリス人の上級スタッフがギニアの国営企業改革案件を譲ってくれました。「何か訳ありだな」と思いましたが、こんな機会はめったにないので、躊躇せず引き受けることにしました。後程、案件の発掘のために首都コナクリに出張した際、どうして彼がこの案件を辞退したかがよく分かりました。というのも、ギニア政府の案件実施能力は極めて低く、職員の士気も低かったのです。

例えば、政府高官との面談は 2 時間も待たされて、一日に一本のアポがとれば上出来という状態でした。その上、外国人がかりうじて宿泊できるのは、フランスが造った冷房も効かないおんぼろホテルしかありませんでした。ホテルのレストランで食事をすると腹を壊すことも何度かあり、国際電話をするには交換手に袖の下を渡さなければなりません。私は、「こんな所でまともな仕事ができるわけではない！」とすっかりふて腐れしていました。これでは仕事も手につかないので、かっかとした頭を冷やすために、散歩に出ました。そして、夕刻時にホテルに戻ってくると、街路灯の下で教科書を読んでいる学生達を見て、胸にぐっとくるものがありました。この風景を見て、「ここがいやなら、世銀で仕事をする資格はない」と気持ちを立て直しました。そこで、働いていた会社がつぶれ、独立したベトナム系フランス人の一匹狼のエコノミストをコンサルタントとして採用し、お互いにこの案件に自分達の将来を託すことを決め、文字通り遮二無二働きました。1 年半かけて、800 万ドルの小さな技術協力プロジェクトを役員会に通すことができました。小さなプロジェクトでも一本は一本。これで世銀の市民権を得ることができ、上級業務官に昇進しました。

High Risk High Return のインド石炭公社改革プロジェクト

世銀の勤務も 5 年を超え、最初の融資案件を何とか仕留めたので、今度は、大きな国で大きなプロジェクトを造ってみたいと思い、南アジア地域局のインドの国営企業改革のプロジェクト・マネージャーの採用に応募し、ポジションを獲得しました。南アジア地域局では、前任者が改革案を巡る相手政府との折り合いがつかなかった上に、環境社会問題で欧米の NGO の猛反対を受けていたことから、150 万ドルの準備資金を投入して 10 年かけても落とせなかった、インド石炭公社改革プロジェクトを選手交代の形で引き継ぎました。同僚の中には、石炭公社改革プロジェクトは Hiroaki の墓場になるのではないかと親身に心配してくれる人もいました。彼曰く、Hiroaki はこのプロジェクトの幕引きのために選ばれ、案件キャンセルのスケープゴートとして、腹を詰

めさせられる危険があるとの事でした。しかし、南アジア地域局のように経験を積んだスタッフが多い局では、競争がより激しく、普通のプロジェクトを淡々と役員会にあげていてもなかなか評価してもらえません。この中で少しでも抜きこるためには、時には石炭公社改革プロジェクトのような、一筋縄ではいかない大型問題案件を **High Risk、High Return** を覚悟で取り組まなければなりません。そこで「虎穴に入らずんば虎児を得ず」の諺に従い、私はインド石炭省の次官、石炭公社の総裁、反対派の NGO のリーダーの懐に飛び込んで本音で話し合い、それぞれの立場を調整し、日本輸出入銀行とも協力して、合計 10 億ドルの石炭公社改革プロジェクトのローンを経員会に通す事ができました。この案件を仕留めたおかげで主席業務官への昇進も認められました。

都市開発

石炭公社改革プロジェクトを経員会に送り込んでから、インドのタミルナド州で、同国初の都市開発基金を設立するプロジェクトを担当しました。このプロジェクトでは、**Sloan School** で学んだファイナンスの知識と、マネージメント・コンサルタント時代の経験を総動員して、優秀なタミルナド州政府の若手官僚や経験豊かなインドの投資銀行の投資家と一緒に、都市開発基金のデザインから設立までの全てを手作りで行いました。この都市開発基金は、数多くの都市インフラの融資を実現し、着実に収益をあげました。その成果をもって、5 年後にはインドの資本市場で 50 百万ドルの債券を発行出来るまでになりました。数年後、**JBIC** となった **OECD** もこの都市開発基金に円借款を供与しました。このタミルナド州の都市開発基金プロジェクトが転換点となり、私は都市金融と都市開発を世銀での自分の専門領域として、キャリアを積んでいこうと決めました。

中国都市部門の総括担当

南アジア地域局で 7 年程働き、カレーの味が舌にしみ込んできた 2001 年に東アジア・大洋州地域局に移りました。ここではインドネシアの都市部門の総括、中国の都市部門の総括を経て、東アジア・大洋州地域局の都市部門の総括として、都市開発担当部長の補佐をしました。東アジア・大洋州地域局に異動したのは、中国の歴史的な都市化の潮流に飛び込み世銀スタッフとして中国の抱える都市問題に取り組んでみようと思ったからです。しかし、中国の総括担当を日本人がすべきではないという反対が世銀北京事務所の中国人スタッフからまき起こり、上司から、**Hiroaki** はどう思うかと聞かれました。私は、「世銀は国際機関であり、世銀スタッフは専門家として、顧客の利益を考えて仕事をしているわけで、日本人であるから、中国の総括担当をすべきではないという考え方はおかしい」と反論しました。また、私の仕事のやり方に不手際があり、顧客である中国政府や、地方政府からクレームがでているのであればいつでも首にしてもらってもかまわないが、世銀の中国人スタッフが反対しているからと言って、中国の都市部門の総括のポジションを辞退するつもりはないと答えました。確かに、中国と日本の歴史的な関係はデリケートですが、半年ほど真剣に相手の立場と利益をよく考慮して仕事をしていけば、その壁は乗り越えることができます。中国

担当をされていて、実際に日本の国籍が原因となったトラブルには一度も遭遇しませんでしたし、逆に仕事を通じて、多くの素晴らしい中国の官僚や専門家と知り合うことができ、今でもお付き合いいただいています。

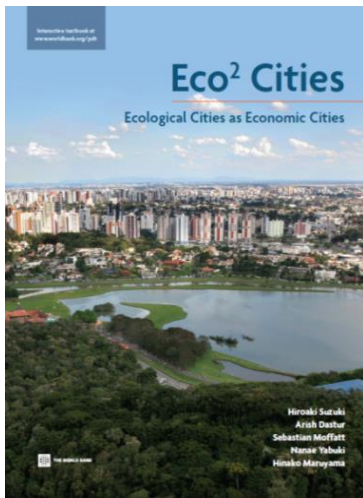


柳州環境プロジェクトのローンネゴ

の仕事の総まとめをやってみようと思ひ、2008年に世銀の都市部門の戦略策定や新規事業を開拓している、持続可能開発局で主席都市専門官として世銀の都市部門の戦略策定と Research & Development に関わりました。最初に担当した仕事は、東アジア・大洋州地域局にいる時から始めた、持続可能な都市開発政策を世銀の都市戦略に盛り込

世銀の都市部門の戦略と R&D

中国の仕事は規模が大きいだけでなく、相手政府から常に斬新なプロジェクトのデザインを要求されるので勉強にもなりました。面白い仕事であったので、世銀で同じ局で働ける期間である7年間ぎりぎりまで働きました。この時点で、世銀の定年まで5年となったので、融資業務とは異なる都市部門



むことで、そのための調査研究を行い、『Eco² Cities: Ecological Cities as Economic Cities』という本にして出版しました。経済発展と環境保全の両立に苦労していた、開発途上国の都市が Eco² のアプローチに興味を示しました。地球温暖化への対応の必要もあり、中国では、Global Environment Facility の Grant を使って、天津環境都市の実現を技術的に支援しました。Eco² Cities の実現手段として、公共交通指向型開発 (Transit Oriented Development/TOD) に着目して、それまで世銀や、開発途上国の都市があまり行なってこなかった、公共交通と土地の一体的開発を『Transforming Cities with Transit』という本を出版して、広めることにしました。TOD を実現するためには、建設

コストの高い公共交通の投資資金を確保しなければならないので、香港や日本で行われている開発利益還元手法 (Land Value Capture) を『Financing Transit Oriented Development with Land Values』という本で紹介しました。これらの本を出版するとともに、様々な国際会議やシンポジウムに参加して、世界中の専門家と意見を交換し、持続可能な都市の政策とコンセプトの普及に努めました。これらが世銀から出版した三部作 (下記 URL) であり、最後の本を脱稿しところで世銀の定年に達し、2013年12月に世銀を退職しました。

<https://openknowledge.worldbank.org/author-page?author=Suzuki%2C+Hiroaki>

私の生き方

中学の時、父の書齋で見つけたクラウド・ブリストルの「信念の魔術」（ダイヤモンド社）という本の中で、「自動車、飛行機等の全ての物の根源は人の思考であり、我々の一生も思考過程によって作りあげられる（要約）」という言葉に出会い、それに深く感銘を受けました。それ以来、本当に自分がやりたいことを強く思い続け、努力を続ければ、紆余曲折はあるが、必ず実現のチャンスを与えられると考えるようになりました。長い人生ですから、全てが順調であったという訳ではなく、いくつかの危機にも遭遇しました。苦境に落ちいった時は悲観するよりも、打てる手を全て打ち、危を機に転じるようにしてきました。

先に述べました様に、OECDや世銀の仕事でも何度か大きな壁に前途を遮られましたが、四苦八苦しながらも、この考え方で何とか乗り越えてきました。また、趣味で剣道をしていますが、剣道の教えは道場を離れても役に立ちます。剣道で大切なことは、まっすぐ中心をとり攻めること、気持ちの上で決して引かないこと、肩に力を入れないことです。私は肩に力を入れないことが苦手で苦勞しています。剣道は一人では出来ません。剣道では一本を取られた時でも、相手に礼をしますし、子供に稽古をつける時も、礼で始まり礼で終わります。職場でも、家庭でも、交友の場でも、人間はお互いに助け合って生きているのだと思います。人間とは「人の間」の事であり、この間を大切にしていきたいと思っています。