

## 会員紹介：小林文彦さん

### 私の略歴



1953年3月静岡県生まれ。1975年山梨大学工学部を卒業、伊藤忠商事に勤務。最初に鉄道プロジェクト課で海外鉄道プロジェクトの推進を担当。1984年から10年間ニューヨーク勤務となりアメリカ国内の鉄道と地下鉄案件を推進した。1994年に日本に戻ってアジアのインフラプロジェクトを推進。1999年にアセット・マネジメント室次長役を経て室長となり、不良債権回収の経験を積む。その後プラントプロジェクト部門、部門長補佐となる。2004年に国際金融公社（IFC）に転職し、クロスボーダーのプロジェクトファイナンスとワークアウト（企業再生と

不良債権回収）のエキスパートとして、IFCの不良投融資回収業務に従事。2011年にChief Special Operations Officer に昇格。2015年に退職後、日本に帰国しプロジェクトファイナンスや国際機関での経験を若い世代に伝えるべく、大学、援助機関等で講義、講演を行っている。

### はじめに

ラジコン飛行機や無線機を自作するちょっとナードな少年は、技術者を目指して山梨大学工学部機械工学科に入りましたが、心変わりして伊藤忠商事の商社マンとなって世界中でインフラプロジェクトに取り組んだ後、51才でInternational Finance Corporation (IFC-国際金融公社)に誘われて転職。62才で定年退職後は国際開発との接点を維持しつつ、妻と共に健康的な第二の人生を送っています。

IFCではSpecial Operations Department (特務局)のChief Special Operations Officer (首席特務担当官)としてアフリカを中心に問題投融資案件解決に従事し、結構エキサイティングな日々を送っていました。IFCと伊藤忠商事の計40年の業務で訪問した国は60カ国以上、その内アフリカは16カ国、米国勤務は伊藤忠商事ニューヨーク(10年)とIFCワシントン本部(11年)の計21年でした。

2015年の帰国後はプロジェクトファイナンスやワークアウト、開発援助、さらにグローバルに働いた経験などを若い世代に伝えるべく、国際大学、名古屋工業大学、上智大学、山梨大学、国際協力機構などで講義・講演の機会に恵まれ、名古屋工業大学大学院非常勤講師やJICA PPP FS事業第三者委員会委員の委嘱も受けました。又、PPPに関する外務省国際協力局長主催有識者懇談会に有識者として招聘されました。

## 従事した仕事の内容

私は 64 年間の人生を出来るだけ前向きに生きてきたつもりでしたが、振り返ってみると紆余曲折と浮き沈みがありました。本稿ではそのあたりを自分史的に綴って見たいと思います。

### 大学時代：商社マン志望に心変わり

元々技術屋になりたくての大学進学でしたが、実際には弓道に明け暮れた 4 年間でした。初心者で入った弓道部でしたが、激しくのめり込み、昇段審査も順調にこなして 3 年生の時には主将となり、卒業時には 4 段になっていました。その弓道が影響したか否かは不明ですが、3 年生の時に突然「海外に雄飛する商社マン志望」に心変わりしました。そこで英会話の特訓を開始し、NHK のテレビとラジオの英会話、甲府クリスチャンセンターの無料英会話クラス、大学院の英会話クラスなど身近にある機会を全て活用して勉強し、さらに大学卒業から伊藤忠商事就職までの 1 ヶ月間に University of California, Berkley の英会話コースに参加して我が人生初の海外経験もしました。



山梨大学弓道場にて

### 1975-1984: ニューヨーク駐在に出るまでのガムシヤラな 9 年間

伊藤忠商事に入社してニューヨーク駐在に出るまでの 9 年間は本当にガムシヤラな期間でした。それはなぜかという「一人でなんでもできるスーパー商社マン」を目指した為です。キ



香港で課長(中央)と共に客先(左)と会食

ャリア作りを考えた場合、仕事に必要な知識・経験を広く吸収して人脈も広げていく時期があつて良いのですが、私の場合本当に一人でなんでもやれる様にしようとしていました。工学部出の若輩者が経理・外国為替・貿易実務・金融・法務等をちょっと囁ただけで知った風に振る舞い、さらに急ごしらえの英語で出しゃばり、耳学問の商品知識を振りかざしていたのですから、直ちに「小林は生意気だ」という声があちこちから聞こえて

きました。しかし私は気にせず「その内年齢が生意気を追い越す日がくる」くらいに思っていました。

伊藤忠商事での所属は産業プラント部鉄道プロジェクト課で、最初の仕事の一つはガボン向け木材運搬貨車でした。このプロジェクトは貨車のフレーム部分を円借款で日本から輸出、台



スリランカ国鉄車両工場にて

車・ブレーキ・連結器はフランスのソフトローンでフランスから供給するという日仏共同のプロジェクトでした。新入社員の私の仕事は商社連合の幹事である伊藤忠商事の担当者として他商社分も含めた Export license 取得やその他全ての Logistics 手配、代金回収、日本人技術指導員と仏語通訳をガボンに派遣などでした。特に Export license は本件が当時珍しい Price escalation clause 付きであり、Escalation 分はガボン政府

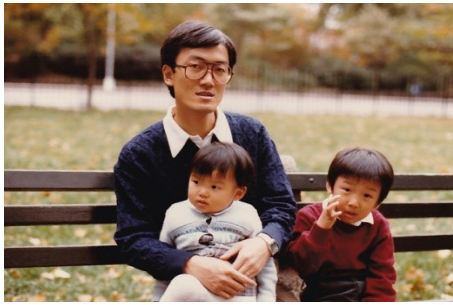
府の自己資金から支払われるということで Export license 手続きの為に通産省に足繁く通ったものでした。海外出張ではマレーシアに始まり、香港・フィリピン・インドネシア・スリランカ・シンガポール・アメリカ・カナダ・南アフリカ・モザンビークなど世界各国に行きました。その中でもインドネシアとスリランカは特に頻繁に行きました。

これらの国で特に思い出深いのはインドネシアです。プロジェクトはインドネシア国鉄向けの太陽電池付き踏切遮断機の入札で、電化されていない遠隔地の踏切でも遮断機が動くというものでした。伊藤忠商事のパートナーのメーカーは太陽電池と蓄電池の容量計算のノウハウ蓄積が少なく受注競争で劣勢でしたが、中盤でなんとか盛り返してあと一息で受注のところで旧宗主国であるオランダの企業に敗退しました。この時はかなり沈み込みましたが、社内結婚で私の仕事事情をよく理解していた妻のアドバイスで始めたテニスのおかげで気分転換ができ、なんとか踏みとどまることができました。

海外駐在は 30 才までには行きたいと思っていましたが、可能性のある赴任地として考えていたのはナイジェリアのラゴスカスリランカのコロンボでした。当時三井物産のラゴス駐在員が交通渋滞の中での移動に便利な様にオートバイに乗って客先周りをしていたという話を聞いて、私もやってやろうと思ったものでした。しかしながら実際に赴任したのはニューヨークでした。これはボストン交通局向け鉄道車両納入契約受注に成功した為でした。予期せぬことが起きるものです。

### 1984-1994: 多くを学んだアメリカでの 10 年間

5 才の長男と 1 才の長女を連れて家族四人でニューヨークに赴任した時私は働き盛りの 31 歳で、まだスーパー商社マン志向でした。しかし半年後にはアメリカの多様な価値観と複雑多岐なビジネスの中であっけなく崩壊し、なんと一年後には部内のゴルフコンペの馬券で私についた馬名が「落ち込みボーイ」でした。入社後 10 年間も現実離れたスーパー商社マン志向をしていたのだから、それが崩壊した時に普通の状態に戻るのではなくノイローゼ寸前になるのは仕方がなかったのでしょうか。当時は極度の自信喪失となり、マンハッタンを歩いていてホームレス



ニューヨークで子供達との休日

を見ると「少なくとも彼らは私より英語がうまい」などと考えて落胆するくらいで、本当に辛かったです。

悪い事は重なるもので、1985年のプラザ合意以降の急激な円高で新規のプロジェクト受注ができませんでした。しかしその自信喪失のどん底から、目標設定と人員を含めたアクションプランを策定してチームで仕事をすることを、本当にのたうち回りながら身につけま

した。この時私は家族のことを省みる余裕もなくなっていました。妻はそんな私をサポートしながら親戚縁者もいないニューヨークで子供達をしっかりと育ててくれました。



ボストンに納入した車両と私の家族

1986年には社内外の専門家からなるチームでボストン向け鉄道車両追加契約を特殊なリースファイナンスを手配することで受注できました。これは当時盛んにインフラ物件のファイナンスリースに使われていたセーフハーバーリース法という時限立法を使ってトゥルーリースを組成した画期的なファイナンスでした。1987年には韓国の鉄道車両メーカーと共にアラスカ鉄道向けの客車を受注しました。1991年には入札ビジネスから事業経営への転換を目指して経営不振の鉄道車両用

エアコンメーカーを買収。残念ながら再建には失敗しましたが、経営不振企業の実態を中から学ぶことができ、これが後に私が不良債権回収のプロとなるグラウンドゼロでした。

#### 1994-2004: 何事にも取り組めるようになった10年間

10年間のニューヨーク駐在を終え1994年に帰国した時、長男は15才、長女は11才でした。私は帰国後すぐにジャカルタ地下鉄をPublic Private Partnershipで新設するプロジェクトを担当することとなって、ジャカルタ出張を繰り返すことになり、子供のことは妻に任せっきりの日本のサラリーマンになってしまいました。10年間アメリカで育った帰国子女の子供達が日本に溶け込めたのは妻がこなしてくれた大きな負担の賜物です。

ジャカルタ地下鉄プロジェクトは後にスハルトの次の大統領になるハビビ科学技術大臣の積極的なサポートを得て、日本・欧州・インドネシア企業連合とジャカルタ州政府とで共同推進しました。Joint Working Groupという半官半民のプロジェクトチームを組成し、PPP方式で地下鉄を新設する為のBasic Design Studyを内外約15社のコンサルタントを起用して約1年間の作業を行いました。私は日本連合幹事商社である伊藤忠商事の代表としてJoint Working Groupの

Assistant Project Manager 兼 Project Finance Manager としてジャカルタにほぼ駐在状態でした。Project Manager は本件の為にインドネシア運輸省からジャカルタ州政府に移ったハッサン・バスリ氏。彼はバンドン工科大学出の非常に優秀な方で、プロジェクト実現を共通の目的としてす



ハッサン・バスリ氏(左)

ぐに打ち解けました。ちなみに欧州連合の代表はガーツ・パール氏、インドネシア連合の代表はサントソ・ラメラン氏で、いわば三銃士とダルタニアンというところでしょうか。ガーツ・パール氏と私はそれぞれヨーロッパ式の地下鉄と日本式の地下鉄を志向しており、プロジェクト実現では同じ目的を持つが、個々のスペックでは敵対することもあるという関係で、私達は1年間の Basic Design Study 全期間中で色々忙しく動き回っていました。

1996年10月に Basic Design Study は終了、Implementation に移行するプロセスに入りました。ジャカルタ州知事は非常にやる気になっていましたが、中央政府内のコンセンサスを形成できず、フラストレーションが溜まる毎日が半年以上続いていきました。そこに1997年7月のアジア通貨経済危機が発生し、ジャカルタ地下鉄を PPP で新設する我々の挑戦は頓挫してしまいました。

ジャカルタ地下鉄プロジェクト実現には失敗しましたが、1998年に私はインフラプロジェクト課長に昇進しました。しかし、アジア通貨経済危機直後で低迷する市場と、自身の課の巨額な不良債権回収との格闘で課長就任から1年後には燃え尽き寸前となってしまいました。法制度が不十分な開発途上国での不良債権回収は本当に難しく、1年間自ら走り回って回収に努めました。本当に1セントも回収できませんでした。

他の部課の分も含めると伊藤忠商事の経営に大きな影響を及ぼす不良債権問題解決の為に専門部隊を作ることとなり、アセット・マネジメント室が新設され、私はそこに配属となりました。この前後の数ヶ月は何をやってもうまくいかず七転八倒の苦勞を味わいました。妻によればこの時は本当に危ないと思った様で、精神科のカウンセリングを受けることやジム通いのアドバイスをくれたりして私を支えてくれました。その後次第に吹っ切れて不良債権回収の面白さを発見し、これは私の天職かもしれないと思うようになってきましたが、自信喪失のトラウマは一年間ほど続きました。



インドネシアで債務リストラ契約調印

トラウマからの解放は「現実を全てそのまま受け入れて、自分が作ることができる将来の為に全力を尽くす」という思考と行動形態を体得できた後でした。人が思いを巡らす対象には過去と現在と未来がありますが、私が注目するのは未来とその未来に通じる現在ののみです。過去は絶対に変えられないものであり、「なぜこんなことが起きたのか」と考えるのは将来の為に過去から学ぶこと以外には必要ないことだとわかったのです。それからは考えることが全てポジティブとなり、不良債権回収も社内外のサポートを得て次々と解決していきました。

実は 40 才代前半から考えていたのが転職でした。伊藤忠商事は風通しの良い社風で、やりがいのある仕事を楽しくやれましたが、管理職として昇進し続けると居心地が悪くなる日本の会社組織の限界も感じていました。そして平均寿命 80 才の時代であれば自分が 90 才ぐらいまで長生きする可能性は高く、60 才定年からの 30 年間で如何に楽しく過ごすかが自分の人生で重要だと気付きました。その準備期間として 50 才代の 10 年間で過ごす為に転職を考えました。そんな状況下で、ある不良債権回収案件の Creditor steering committee で一緒に苦労した IFC のジャカルタ駐在員から IFC への転職の誘いがあったのでした。しかし、IFC 転職の実際の手続きは国際機関でよくあるゆっくりとしたペースでなかなか進みませんでした。

その間も不良債権回収の仕事に全力を尽くしている中で私はアセット・マネジメント室長に昇進し、2002 年に Harvard Business School の Advanced Management Program (AMP) に伊藤忠商事から派遣してもらえらることとなりました。AMP をご存知の方は多いと思いますが Harvard Business School の Flag ship executive education program です。MBA を持たない私ですが、その代わりに AMP で Michael Porter 教授など超一流教授陣の講義を受け、さらに世界各国からの優秀な受講生を友人に持つことができました。また、2 ヶ月強の AMP をやり抜けたことで世界を舞台に働く自信もつきました。2004 年初に IFC からようやく Job offer が届きました。その時には私は懸案の不良債権処理をほとんど完了して所属部門の Man of the year を受賞し、プラントプロジェクト部門長補佐に昇進していましたが、担当役員や部門長のご理解ある対応を頂き、伊藤忠商事から IFC に円満転職することができました。



AMP で Michael Porter 教授(右)の講義

#### 2004-2015: 国際機関でのプロとしての 11 年間

私の人生で唯一の転職ですが、全く新しい環境に移ることは、どんな場合でも容易ではありません。私の場合、私を採用した局長が私の転職前に他の局に異動することとなり、新局長の下でゼロからのスタートとなりました。私は 51 才で最初のタイトルは Principal Special Operations



特務局の同僚達 (筆者は後列右から 4 番目)

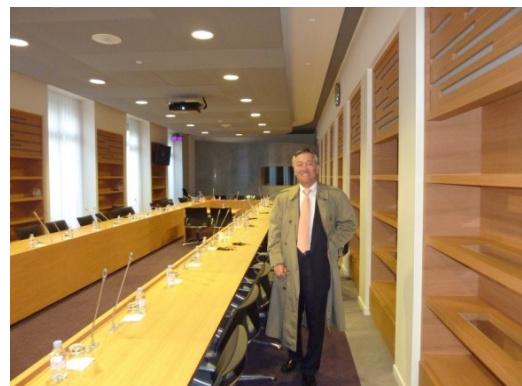
Officer という比較的シニアなレベルでしたが、局長含めて同僚たちは「お手並み拝見」モードであり、一年目はほとんど全てのことを自分でやるという所謂「雑巾がけ」をやりました。でもそのおかげで IFC の仕事のやり方がわかってきました。

IFC は真に多国籍・多文化の職場でした。私が所属していた Special Operations Department (特務局) は小さな局で、ある時職員数を数えると 38 人でしたがその出身国数は 23 カ国にもなりました。また Gender の差別もほとんど無く、私の最初の局長はポルトガル系モザンビーク人の女性、その次がコートジボワール人の女性、そして最後はジブチ人の男性でした。ちなみにコートジボワール人の女性とジブチ人の男性は現在 IFC の副社長 (全 9 人) になっています。

私が気をつけた IFC での仕事のやり方の第一原則は「全てのステークホルダーに対する説明責任を果たす為の Transparency と Traceability を常に担保すること」でした。IFC の業務は民間セクターへの投融資であり、その投融資に対して政府の保証を取ることは IFC の設立合意書で禁止されています。その為、完全正解のない民間ビジネスの状況下で様々な判断をしていくプロセスを正確に記録に残しつつ実行していくわけです。

そのような仕事の仕方でも問題案件解決の実績を積み上げながら自己アピールをしていくことで次の仕事のアサインメントを獲得していくパターンを習得していきました。これをやらないと内外で注目される High profile な案件のアサインメントを得られず、組織内でのアドバンストメントも達成できません。

私が担当した High profile な案件の一つが中部アフリカの銅・コバルト選鉱屑プロジェクトでした。IFC が投融資したこのプロジェクトがホスト国政府に正当な理由なく没収され、同国の大統領に非常に近いビジネスマンの手に渡ったのでした。世銀グループとしての円満解決努力は奏功せず、結局 IFC の長い歴史の中で初めて加盟国政府を相手取ってパリの国際商工会議所仲裁裁判所に提訴しまし



パリの国際商工会議所仲裁裁判所法廷

た。これはホスト国政府と敵対しての法廷闘争も辞さずに正論を通し、さらに当該国のビジネス環境改善も狙う IFC のかなり強面な面です。

実はこれらの仕事の中で私が酒慮したのは日本的な根回しです。私が遂行しようとしている業務により色々な影響を受ける人達が社内外にいますが、その人達の立場にたった事前の説明や報告に努めました。様々な壁にぶつかっても粘り強いフォローと根回しによるサポーター作りで対応し問題案件を一つ一つ丁寧に解決していくことができました。



2011年にはHarvard Business SchoolのAfrica Business ConferenceのPanelistに招聘され、アフリカの若い世代と交流する機会を持ちました。その後すぐにInvestment Officerの最上位職であるChief Special Operations Officerに昇進することができ、国際機関でしっかりと自己実現ができたという達成感を味わうことができました。

HBS Africa Business ConferenceでPanelistとしてマイクを持って持論を述べる(右中央)

## 仕事上の苦勞

ニューヨーク駐在一年目の「落ち込みボーイ」の経験と、インフラプロジェクト課長になってからの何をやってもうまくいかなかったどん底を生き延びてきた経験より、その後は仕事上の苦勞というものを感じたことはあまりありませんでした。私の仕事のやり方は下記のようにまとめられます。

- 1) 現状をそのまま受け入れることから始める。
  - 過去は変えられない
- 2) 現場主義
  - 現場に行き、関係者に会う
  - 現地事情を理解する：文化・商習慣・法律・政治等
- 3) 良好なコミュニケーションを維持する
  - 能動的で粘り強いフォロー
  - 良いアイデアをあらゆる方面から集める
- 4) 仕事へのオーナーシップ意識を持つ
  - 自分のお金だと思って考える



- 相手の立場に自分を置いてみる
- 5) 現実的な目標と締切の設定
- 期待度をうまく管理する(特に自分の自分に対する期待度)
  - 時間の制約が自分へのプレッシャーにならないようにする

### 国際開発にどのように関わって来たか

私は国際開発についての哲学的な関わり方はあまり持っておらず、伊藤忠商事在職中は生活していく糧を得る為の仕事として開発途上国のインフラプロジェクトに従事してきました。しかし、IFC に転職してからは不良債権回収の仕事でも、この仕事が開発途上国の発展に少しでも助けになると思うことができました。これは利益至上主義の商社勤務ではなかなか味わえない感覚です。

IFCはいつ振りかえってみても本当に素晴らしい職場でした。世界中から集まった優秀な人たちが民間セクターの開発を通じての貧困削減という目的に向かってプライドを持って働けるところです。特に私がいた Special Operations Department は組織の Politics があまり入らず、問題投融资案件解決の為に正論を堂々と述べて業務遂行ができた素晴らしい部署でした。

### 私の生き方

私がいつも心がけて来たことは以下の三つです。

- 1) 目標を設定してアクションプランを作り、日々ベストを尽くす。
- 2) 機会は容易にパスしていくので常に探し求めて捕まえる。
- 3) 異文化環境でも通じる Communication 力と交渉術を使って Team work で業務遂行する。



国際大学で特別講義(中央が筆者)

2015 年の定年退職後は冒頭の略歴で記述したように多方面で講義・講演する機会に恵まれ、年齢を問わず色々な方と交流する機会を持つことができます。さらに、JICA の PPP FS 事業の第三者委員会では他委員や JICA の方々と一緒に調査団でベトナム訪問することも含めて、JICA PPP FS 事業改善の為に検討や議論を重ねる機会にも恵まれました。2015 年の定年退職時に 2 年間でここまでやれるとは思っていませんでした。

それでも普段はストレスフリーな日々を送っています。ジム通いとゴルフを妻と一緒に楽しんでおり、さらに SRID 幹事としての活動も色々やらせてもらっているので、適度な知的刺激と変化のある Retirement life を送れています。