

会員紹介：秋田祐一郎さん

私の略歴



1970年東京生まれ。北海道大学法学部卒業後、三菱銀行(現三菱UFJ銀行)に入社。アジア経済研究所開発スクール卒業(IDEAS 9期)。マンチェスター大学経営大学院経営学修士。ロンドン大学東洋アフリカ研究所開発金融論修士。アフリカ開発銀行民間セクター部で研修。三和銀行(現三菱UFJ銀行)でプロジェクトファイナンス業務に従事した後、日本貿易保険(NEXI)に入社。融資保険や投資保険の引受業務に従事。インフラ、電力、資源案件の各担当課長、OECD輸出信用部会における交渉官を歴任。内閣官房に設置されたインフ

ラ輸出戦略事務局に出向。NEXI 経営企画課長等を経て、現在、営業第二部高度案件担当参事役。

国際開発との出会い

外国や外国文化への関心や憧れのようなものは、幼い頃に育まれたように思います。終戦後、祖母は米国の民間銀行に勤務しておりましたし、母も外資系企業に勤務していましたので、外国文化に触れることも多くあったと思います。小学校に入る前、祖母と共に「刑事コロンボ」のテレビドラマを観ていた記憶があります。小学2年生の冬には、邦銀ソウル支店に駐在していた叔父を訪ねたのが初めての海外旅行でした。朴大統領(父)の政権下、ソウル市内は夜間の外出が制限されていたことを思い出します。翌年の夏休みに、母は私と妹を連れ、一か月間米国西海岸に旅行に連れて行きました。

そうした影響もあったのでしょう、少年の頃には「洋楽」に親しみました。英ロック歌手の有志が、エチオピアの飢餓問題への対応を呼びかけ結成した Band Aid の “Do they know it's Christmas?” や、その後米国の歌手有志が結成した USA for Africa “We are the World” を聴きました。それらは少年時代にアフリカや途上国の問題を知るきっかけになったように思います。(右は Band Aid レコードジャケット、1984年)



大学在学中の夏に NGO が企画するバングラデシュ農村ツアーに参加しました。ダッカの街を駆け抜けるリキシャ引き、仕事をせず街に溢れる若い男達、学びたくても学校に行けない子供達。電気のない農村の夜、月明かりの下でも歌い踊る子供達。彼らからは、物質的な貧困の中にあっても、将来の成長への渴望とって良いでしょうか、

力強く生きるエネルギーを感じました。彼らの、そして彼らの国の成長や発展に貢献したい。そして自分自身も彼らと共に成長したいという気持ちを抱きました。そうしたことから国際開発に関心を持つようになりました。

従事した仕事の内容

三菱銀行時代

大学卒業前には民間銀行を中心に就職活動しました。既にバブル経済は崩壊していましたが、最も不良債権問題が小さいと言われていた三菱銀行から内定を頂きました。その後、時期がやや遅れ、応募していた JICA の職員試験や面接が始まりました。何度かの面接の後、JICA から健康診断に来るよう電報を頂きましたが、その段階で三菱銀行に進もうと決断しました。銀行で金融の知識・技術を得て、将来、なお志があれば、開発の仕事に転換しようと考えました。

三菱銀行に入行直後、新入社員は1か月間研修所に缶詰めにされましたが、その研修中にドル円相場は初めて90円を割り、金融業界に押し寄せる荒波を感じました。その後、山一証券や拓銀、日債銀の破綻があり、三菱銀行は東京銀行と合併する等、金融業界は長く続く再編の時代に入りました。

当時の日本経済は、バブル経済の崩壊に伴い不動産や株式等の資産価値が大きく下落した為、銀行は取引先に対して貸し渋り・貸し剥がしといわれるほどの厳しい融資姿勢を取っており、中小企業の多くは資金繰りに苦労していました。また円高の進行により、大手企業の海外移転が加速し、その下請けとなる中小企業の中には海外展開を迫られる企業も出てきました。

そうした厳しい環境にあっても、中小企業の中には、独自のビジネスモデルに基づき、事業を拡大する優れた企業もありました。私はそのような中小企業を発掘し、成長資金を融資する法人新規業務を担当しました。中小企業経営者の方々からは、仕事のみならず、働き方や生き方等、豊富な人生経験に基づき多くを教えて頂きました。

銀行入行時に国際金融業務を希望していましたが、私にとっての金融業務の原点は、このような中小企業金融業務であり、その仕事は充実していました。後年、多くの海外プロジェクトや国内外の企業向け融資に携わりましたが、信用創造という点では、与信業務の本質は何れも同じだと思っています。

アジア経済研究所開発スクール (IDEAS) で留学

三菱銀行での勤務も充実していましたが、国際開発への志も持ち続けていました。そうした中、私は徐々に、勤め先から国際金融や途上国向けファイナンス業務の機会を与えられるのを待つよりも、自分から機会を獲得するために動こうという気持ちになってきました。しかし具体的なキャリア転換の道筋は見えていませんでした。将来の行き先もわからない状況にありましたが、私は三菱銀行を退職し、IDEAS(開発スクー

ル)に進学することにしました。

開発スクールは国際開発に関わる仕事を希望する者に、開発に係る多様な視点を学ばせ、内外の研究者、実務家との出会いを与え、各人に開発専門家としてのキャリアを形成していくきっかけを与える場であり、私にはちょうど良いプログラムでした。開発スクールのプログラム内容は充実していましたし、ご指導頂いた教官は各人のキャリア形成について親身に相談にのって下さり、寛大で、我慢強く研修生を支えて下さいました。この開発スクールでの学びを通して、私は金融分野で信用創造の担い手として国際開発に貢献したいと考え、ビジネススクールへの進学を希望し、英国マンチェスター大学へ派遣されました。

アフリカ開発銀行でサマーインターンを経験

マンチェスター大学は18か月のプログラムであり、夏休み期間にコートジボワールの首都アビジャンにあるアフリカ開発銀行民間セクター部で3か月間インターンとして勤務しました。ロンドンからアビジャンへの直行便は搭乗者が数名ほどしかおらず、乗客よりフライトアテンダントの方が多かったと思います。エコノミークラスでしたがビジネスクラスのような手厚いもてなしを受け、機長からはコクピットに案内され、初めてのアフリカ大陸を空から眺め、これから向かう地に心が高鳴りました。

その搭乗率の状況からすれば、ロンドン発アビジャン便の路線は、航空会社にとって赤字であったことは明白ですが、それでも航空機を飛ばす理由は、アビジャン発ロンドン便が満席になっていたからかもしれません。私がアビジャンに降り立ったのは2000年6月。その半年前、コートジボワールでは無血クーデターが起り、軍による暫定政権になっていました。クーデター後の治安状況は落ち着いており、私は妻を連れてアビジャンに向かうことにしたのです。

アフリカ開銀での私の任務は、はじめのひとはナイジェリアの民間銀行向け融資案件に係る財務分析と審査書類の作成、融資条件書の検証でした。その後、インフラファンドへの出資提案の検討や、融資実行済のプロジェクトファイナンス案件のレビュー等を行いました。銀行での業務経験や留学先で得たスキルを、業務に活かせることは喜びでしたし、実際のプロジェクトファイナンスの一端に触れたことも収穫でした。現地生活にも徐々に慣れ充実していました。特に、アビジャンはフレンチやイタリアン、更にはベトナムレストランが多く、お料理がとても美味しかったと記憶しています。とりわけ現地の地鶏は味わい深く感動しました。

しかし、そもそも私と入れ違いに、コートジボワールを出国する人が多い国です。私の滞在生活が充実してきた間に、新たな混乱の芽は着実に育っていました。私が滞っていた長期旅行者用のホテルから銀行まで、タクシーで普段20～30分程度かけて通勤していました。妻もボランティア先の知的障害者施設に通っており、朝は一緒に出掛けていました。その日の朝は交通量が不思議なほど少なく、15分程度で銀行に着き、妻と別れました。

その日、私のボスがオフィスに現れなかったため、ご自宅に電話をいれました。「君はテレビやラジオを見ていなかったのか。昨晚、反クーデターの動きがあったため、暫定政府は市民に外出禁止を呼び掛けていただろう。直ぐにホテルに戻りなさい。そこは危ない。」

私は急いでオフィスを出て銀行本部ビル1Fに下りましたら、私と同様に出勤していた職員が少なからず集まっていました。建物の外に出ると、路上のタクシーは既に反クーデターの兵士たちに接収され、車窓から銃を振り上げていました。

アビジャンのアフリカ開銀本部の近くには大統領府があり、そこには半年前にクーデターで政権を奪取した暫定政府の将軍がおりました。周辺の緊張は高まり銃声も聞こえる状況でしたので、銀行から外には出られない状況でした。どのような調整が図られたか詳細は不明ですが、その日の午後、暫定政府とアフリカ開銀の間で、暫定政府はアフリカ開銀の職員の安全を守ることに合意し、銀行に残されていた職員を地域ごとに振り分け、自宅や滞在先まで、暫定政府軍の武装車両の護衛付きで送り届けました。

他方、私の妻は、銀行のあるアビジャン中心部から橋を渡った先の地域にいたのですが、彼女のタクシーが橋を渡った後に、反クーデター派によって橋は封鎖され、通行不能になっていました（橋のような交通の要衝は、こうした時には抑えられてしまうのだと、その時理解しました）。このため妻はホテルに戻れず、ボランティア先の施設長の自宅で匿われていました。当時携帯電話はまだありませんでしたので、妻の安否がわからず、その日、私は憔悴していました。翌日、妻からホテルへ電話連絡があり、無事を確認できた時は本当に安心しました。

最終的に暫定政府側は反乱兵を3日で鎮圧し、妻も施設の方に伴われて、三日目にホテルに戻ることができました。この経験を通じ、治安の急変もありうる途上国勤務のストレスを経験しました。また英語のみではなく、フランス語なり現地語を理解することは何と大事なことかと思ったものです。

そのような治安状況でしたから、アフリカ開銀の方々も週末に遠出をすることは少なかったようです。銀行を辞める人も多く出ていると聞きました（注：その後もコートジボワールの混乱は続き、2002年にアフリカ開銀は、本部機能を暫定的にチュニジアに移転した）。当時、アフリカ開銀には日本人理事を除き、二名の日本人職員がおられ、その内のお一人が本年SRID懇談会で講師を務められた畑島宏之さんでした。畑島さんには私たち夫妻をご自宅にお招き頂き、手作り蒟蒻でおもてなし頂いたことをとても印象深く記憶しています。（写真は2018年7月SRID懇談会で。畑島さんと久しぶりの再会）



コートジボワールから多くの外国企業の駐在員や国際機関職員の家族が引き上げていった時でしたので、帰国便のオーバーブッキングは深刻でした。私は帰国便について3度リコンファームしましたが、それでもなお、帰国当日の空港で予約を確認できないといわれる始末。挙句の果て、パスポートコントロールはもちろん、航空会社カウンター職員すら袖の下を要求してくるような状況でした。行きの飛行機と異なり、ロンドンに向かう機内は満席。私たちのみならず他の旅客者も、機内ではどこことなく安堵の表情を浮かべていたように思われました。

三和銀行（UFJ銀行）時代：プロジェクトファイナンス業務

アフリカ開銀でのインターン経験を通じ、途上国の現場で仕事をする大変さを身に染みて感じました。そのこともあって、卒業後の進路は、開発の現場よりも、まずは民間銀行で海外プロジェクトファイナンス業務の経験を積みたいと考え、就職活動し、三和銀行ストラクチャードファイナンス部に採用されました。

入行後はタイ、インドネシア等の発電所建設案件やフィリピンの水道民営化案件等を担当しました。アジア通貨危機の影響で問題化した既存融資案件を立て直すリストラクチャリング業務を多く担当しました。これらリストラ案件を担当した経験は、後に新規案件に関わる上で、多くの示唆を与えられるものでした。

当時、邦銀の不良債権問題は深刻さを増しており、金融庁による問題銀行の立入り検査は頻繁に行われていました。三和銀行は東海銀行と合併しUFJ銀行となっていましたが、UFJ銀行の資産の健全性に対する監督当局の評価は厳しく、検査を如何に乗り切るかは、銀行経営上、大変重要な課題でした。私も年に2回、プロジェクトファイナンス案件に係る金融庁検査資料を作成し、個別案件の健全性について、検査官にご説明しました。

プロジェクトファイナンスは、返済原資をプロジェクトのキャッシュフローに依拠するものです。プロジェクトが当初計画通りに建設を完了し、収入を上げていけばよいのですが、アジア通貨危機後、多くのプロジェクトで建設停止、スポンサーの倒産、外債建債務の返済負担増加、地元政府の契約履行能力低下等の問題が顕在化し、プロジェクトの実現性や融資金の回収可能性を疑問視されるケースが多くなりました。銀行は、そうした貸付債権について、一定の貸倒引当金を積みねばならず、それらの融資案件は赤字案件となりました。

また、銀行業は融資資金の元手を預金や短期金融市場から調達し、それを長期融資に運用する期間転換機能を生業とするものですが、とりわけプロジェクトファイナンスは、他案件よりも長期融資になることが一般的で、銀行にとってはコストがかかるビジネスです。貸付資産を売却し、ビジネスを手仕舞おうとしても、プロジェクトファイナンスを行う銀行は数が限られるため、買い手のつきづらい（流動性の低い）貸付債権です。したがって、問題債権だから売却しようとしても額面価額で売却できず大

幅な割引をせざるを得ませんでした。

こうした事情から、不良債権問題が深刻化していた時分には、プロジェクトファイナンスは銀行経営上好ましくないビジネスと見做され、とりわけ自己資本比率が低く、体力的に余裕のない銀行では、プロジェクトファイナンスの新規案件の取り組みは大変難しくなっていました。

そうした中、民間銀行がプロジェクトファイナンス案件を組成する上で、銀行の自己資本比率への影響を限定的にするツールとして、日本貿易保険（NEXI）の融資保険の活用が注目されました。

NEXI が銀行融資に保険をつけますと、民間銀行は借入人の倒産による損失の90%程度を保険でカバーできるようになります。NEXI は日本政府全額出資の政府機関ですから NEXI = 日本政府と評価することで、民間銀行は NEXI 保険付き融資を日本国債並みのリスクと見做し、当該融資のリスクを0%と考えました（もちろん厳密には保険欠け目の10%は銀行もリスクを負担しているのですが）。一方で、NEXI 保険が付かない融資は100%（融資元本全額）リスクありと見做していました。

融資に NEXI 保険がつくか、つかないかの違いは、銀行の自己資本比率の算定上大きな影響を与えます。話を単純化しますと、同じ100億円を融資しても、NEXI 保険のない通常の融資であれば、銀行は8億円の自己資本を用意しなければならないのですが、NEXI 保険付きの融資は100億円の融資は、リスクがゼロである。よって8億円の自己資本を用意する必要はないという整理になります。

不良債権問題に苦しんでいた民間銀行にとって、自己資本比率の引上げが課題になっていましたので、新たに海外のプロジェクトファイナンスを行う際には、基本的に NEXI 保険付きにすべきとの考えが、民間銀行の間で広がりました。上述のように NEXI 保険がつくと借入人の倒産リスクは90%カバーされますので、NEXI カバー付き融資における真のリスクテイカーは民間銀行ではなく NEXI であるという状況が生まれるようになりました。（なお同様の傾向は欧米銀行と各国政府機関との間でも見られます。）

日本貿易保険（NEXI）時代

貿易保険業務は長らく経産省の一部局が担当していましたが、政策立案と執行を分離し、効率的な事業運営とリスク引受能力の強化を目指し、業務執行を担う機関として、2001年に独立行政法人日本貿易保険が設立されました。（その後2017年4月に NEXI は独立行政法人から日本政府100%出資の株式会社（特殊会社）に再編されています）

独立行政法人化された直後、職員の大半は経済産業省からの出向職員で構成されていましたが、改革の実を上げるために、民間企業からの出向者受け入れや、中途採用の強化が図られました。

UFJ 銀行に勤務していた時に、私も新規案件の相談の為、NEXI を訪れました。NEXI を活用する場合でも、案件組成は民間銀行や民間企業によってはじめられます。しかし最終的にはリスクの太宗を NEXI が引受けることとなりますので、NEXI も自らリスク審査を行った上でリスクテイクの判断をします。したがって、NEXI カバー付きの案件では、民間銀行よりも NEXI の方が本質的なリスク評価を行いますので、NEXI の業務の方はやりがいがあるとの見方もできます。私はそのように考えました。一方、NEXI は所期の目的を達成するため専門人材の採用による体制整備・拡大は急務でした。そのような時に私は NEXI に転職することになりました。

NEXI では、主に銀行の海外向け融資に係る保険（融資保険）の引受や、日本企業の海外投資に係る保険（投資保険）の引受業務を中心に担当しています。融資保険においてはカントリーリスクやポリティカルリスクに加え、融資先プロジェクトの破綻や借入人企業の倒産等、いわゆる信用リスクの引受を行います。投資保険は、カントリーリスクやポリティカルリスクの引受を行うものです。

NEXI による保険の引受は、日本企業による輸出支援や、日本企業の海外投資事業支援、日本への重要な資源輸入に関わる海外資源開発事業への支援を目的としており、「国際開発」への貢献を保険引受の目的に掲げておりません。しかしながらプロジェクトは、途上国の電力、水道、交通、通信セクター等のインフラ整備につながるものも多く、IFC や MIGA、アジア開銀等との協調融資案件もあります。

通常、主要先進国には NEXI のような目的で設立された機関があります。代表的な機関としては USEXIM(米企業の輸出支援)、OPIC(米企業の海外投資事業に係る融資保険や投資保険の引受)、UK Export Finance(英輸出保証機関)、BPiFrance(仏貿易保険機関)、Euler Hermes(独政府勘定による貿易保険業務)等が挙げられます。最近の大型プロジェクトは、マルチソースでプラントの設備機器を調達することが多いことから、これら海外の機関と協調して、保険を引き受けるケースもみられます。

NEXI が関与するプロジェクトの組成プロセスは一様ではありませんが、一般的には、ホスト国政府、事業会社やスポンサー、民間金融機関、日本政府、他国の貿易保険機関等と案件初期段階から協議を積み重ね、プロジェクト参加者間の適切なリスク負担を実現すべく交渉します。この過程で途上国政府、実業家らと直接協議をします。彼らの優れた能力と高い誇り、情熱に触れ、相手を相互に尊敬しあい、案件実現に向けて共に労苦する。そうしたことが一つひとつのプロジェクトにあります。それは「援助」ではなくビジネスではありますが、途上国の知恵と能力に民間資金を結びつけるため、新たな信用を創造する役割が貿易保険にあるとあってよいでしょう。

現在、途上国向けの資金フローは、ODA や世銀・IFC 等マルチの援助機関よりも、民間投融資資金が太宗になっていることは周知のことですが、そのような資金の一部には NEXI や上述した他国の貿易保険機関等の支援に基づくものが含まれています。これら

貿易保険機関は、永年、民間金融機関や企業による途上国向け投融资支援の為、プロジェクトを磨き、経験を積んできました。直接的に開発を目的とするものではなくとも、民間資金の性質を理解し、それをどのように動員し国際開発へ活用していくかを考える際、これら世界の貿易保険機関の多様な実践や経験は、重要な示唆を与えうるのではないかと考えています。

仕事上の苦勞と喜び

民間資金の動きは、市場・経済環境で大きく変化します。過去30年の間にもアジア通貨危機、リーマンショック、欧州債務危機、国際的な金融緩和があり、プロジェクト開発に大きな影響を与えてきました。足元では欧米中銀による金融引き締めが新興国・途上国の資金の流れを変えています。一方、新たな民間資金の調達手段として、「クラウドファンディング」と呼ばれる既存の金融機関を介さず、インターネットを通じた「分散型」の資金調達手段も生まれてきました。貿易保険の仕事は、こうした資金フローの変化への対応が問われます。

また、民間資金には小口の個人資金から、大口の機関投資家や銀行の資金、民間企業の直接投資もあります。それら投融资には、各主体の論理や制約要因があります。同様に、貿易保険等の政府系金融機関を活用する場合には、国益等について対外的に説明可能でなければなりません。

それら制約を乗り越えた民間部門と公的部門の結節点が貿易保険の現場です。そこに至るには、金融のみならず、歴史、政治、社会等についての理解、インテリジェンス、ネットワーク、コミュニケーション力等の能力が求められます。苦勞や失敗を繰り返していますが、面白く、やりがいがあります。私は、斯様な現場での実践や、研究、国際開発関係者の方々との議論を通じ、国際開発における民間資金の活用について、今後、貢献していければと考えています。(趣味はマラソン、ゴルフなど。右は地元茅ヶ崎で行われた湘南国際マラソンで。)



私の生き方

好きな言葉は「大胆に罪をおかせ。しかるに大胆に悔い改めよ」。行動においては大胆に。失敗したときの方向転換も大胆であること。大学卒業以降、様々な選択や決断をする際、度々この言葉に立ち返りつつ、大胆な決断をしてきたように思います。一方「大胆な決断」より「大胆に悔い改める」のはどんなに難しいことか。周りの方々の助言を聞き入れられない。失敗理由について自らの問題として受け入れられない。時がたって、ようやく自らの問題に気づかされた時には、恥ずかしく思うこともあります。今後も良きことも悪いことも、この言葉に照らしながら自分を吟味しつつ、歩めるようでありたいと思います。