

電気新聞 連載

時評「ウエーブ」 第七回

逃げるな卑怯者！

元世界銀行副総裁

シンクタンク・ソフィアバンク シニア・パートナー

西水美恵子

時評「ウエーブ」 第七回 逃げるな卑怯者！

世界銀行は、1953年か65年まで、日本経済の戦後復興に多額の資金を調達した。電力部門が多く、関西電力（多奈川火力、黒部川第四水力）、九州電力（苅田火力、新小倉火力）、中部電力（四日市火力、畑薙水力）、北陸電力（有峰水力）、電源開発（御母衣水力、九頭竜川水至長野・湯上発電所）と、ずらりと並ぶ。

生活に欠かせない電気は勿論、トヨタ自動車、愛知用水、羽横線（羽田空港・横浜間の高速道路）等、馴染み深い件数が多いと言うと、必ず驚かれる。東海道新幹線も列ねた時、学生に「嘘！」と言われて、吃驚したこともある。

その新幹線に乗るたびに、世銀を誇らしく思い、頭が下がる。金を貸したからではない。世銀の理想像を見るからだ。

国鉄で新幹線の仕事に関わった母方の叔父が「外貨融資が欲しかったわけではない」と、教えてくれた。世銀の付加価値は「世界最先端にある開発事業評価のノウハウだった」と、言う。世銀は、融資の有無に関わらず、調査依頼を快く引き受けた。秀でた調査が報告書に残る。日本列島交通網の未来像を、陸・海・空と包括的に描き、旅客専用高速鉄道なしには鉄道そのものが斜陽化するだろうと分析。鉄道が地形に適する国は少ない。無駄にするなど警告した。

この調査は、国鉄と日本の未来を憂うリーダーたちに悦ばれた。新幹線反対運動に対応する「正の楯」のひとつにもなっただろう。政治的に動かぬ客観的な分析と、その結論の歯に衣を着せぬ世銀の姿勢があったからこそこのこと。

後日新幹線の融資要請を受けた世銀は、日本に足りなかったソフト面でのノウハウを提供し続け、日本からも学ぶ謙虚な姿勢を崩さなかった。「新幹線を作る技術は国鉄にあったから、世銀の鉄道屋さんに教えることのほうが多かった」と、叔父が誇る。大型事業の評価に使う「コスト・ベネフィット（費用・効果）分析は、世銀さんに教えてもらった。後々まで大変役に立った」そうだ。

ちなみに「グリーン車」の名付け親は、世銀。料金設定を手伝う世銀職員が、

「1等車」は身分階級を匂わずと嫌う国鉄チームの民主精神に感激し、考えたらしい。

世銀の本命は、金より知識の提供だ。持続性が高い事業は、ローカルとグローバルの両知識が融合してこそ生まれる。現場の知識が主導して、国際知識が支援にまわり、顧客の目線に世界的な価値を加える。その結果、借金がいるならよし。いらなければ更によし。「金貸し」に執着する銀行は、いつか潰れる。良い仕事を続ければ融資要請は探さずとも出て来る。

新幹線プロジェクトで、世銀はこの本命を見事に果たした。金融業はもとより、全ての国際企業にあてはまる理想像だと考える。

1990年7月、日本は、借入総額8億6300万ドルを完済した。その日、上司が祝いのシャンペンを抜いてくれた時、ふと新幹線の昔を顧みて、ハッとした。夢みる世銀の理想像は、夢ではない。確かに現実だったのだ…。

30年の歳月が、その理想像を風化した。現地事務所が主導して本部が包括的なサポートに回るべきなのに、現実逆の縦割り・中央集権型。事務所は、本部の意志を顧客に伝える郵便局同様だった。権限は皆無に等しく、いちいち遠いワシントンに「お伺い」をたてる。仕事が遅れる。現状に不適切な判断が多くなる。

世界各国の事務所には、国造りの情熱に燃える優秀な人材が集まる。しかし「現地採用だから」と別扱いして、組織の宝を死なせていた。当時、大問題になっていた業務の質と融資総額の低下は、当たり前前だった。そんな世銀に幻滅して、転職を真剣に考えていた。

新幹線時代の理想像に叱られた。「誰かが動かかねば組織文化は変わらない。逃げんな卑怯者！」

著者紹介

西水 美恵子（ にしみず みえこ ）

1975年、米ジョンズ・ホプキンス大学大学院博士課程修了後、プリンストン大学助教授（経済学）。80年に世界銀行入行。97年、南アジア地域担当副総裁に就任。2003年に退職。現在は独立行政法人経済産業研究所コンサルティングフェロー。07年に、シンクタンク・ソフィアバンク シニア・パートナー就任。著書に『貧困に立ち向かう仕事』。

著者へのご意見やご感想は、下記アドレスにお送りください。

個人メールアドレス nishimizu@sophiabank.co.jp

本稿は、西水美恵子氏が、二〇〇八年十月七日付の電気新聞に、寄稿したものです。
著作権は、著者に帰属しますが、配布は自由に行っていただけます。