

オーラルヒストリー手法による
日本興業銀行の歴史的研究
－川崎悦道氏（1）－

中島裕喜：南山大学経営学部
大石直樹：埼玉大学経済学部
加藤健太：高崎経済大学経済学部
齊藤 直：フェリス女学院大学国際交流学部
堀 峰生：新潟経営大学経営情報学部

2017年6月 NO.1701

オーラルヒストリー手法による日本興業銀行の歴史的研究 *
—川崎悦道氏（1）—

The Oral History of The Industrial Bank of Japan: Yoshimichi Kawasaki（1）

中島裕喜、大石直樹、加藤健太、齊藤直、堀峰生

2017年6月

アブストラクト

日本では1970年代から金融自由化が進展し、企業が資本市場からの資金調達に軸足を移すことで、高度成長期までの産業金融の中心的存在であった銀行の役割が相対的に低下した。これによって惹起された銀行の経営業績の傾向的な悪化、土地を担保とした不動産関連融資への傾斜は、バブルの発生と崩壊を経て、1990年代以降の不良債権問題をもたらした。こうした金融市場の構造変化については、多くの研究が蓄積されてきたものの、銀行経営の側から上記の変化を分析する取り組みは、内部資料の利用が困難であるという理由から、必ずしも十分であるとは言い難い。

上記の史的制約を克服する有効な研究手法が、銀行員の個人史を網羅的に記録するオーラルヒストリーである。我々は日本金融史において固有の役割を果たしてきた日本興業銀行に着目し、同行OBである川崎悦道氏の経験を詳細に記録した。とりわけ本稿では、同氏が入行した1976年から本店審査部に勤務した1985年頃までを取り上げ、銀行員としての能力形成プロセスや同行に固有の審査業務の実態を明らかにした。

Abstract

As the financial liberalization and deregulation have been promoted since 1970's, the banking system in Japan has been experiencing drastic changes. This paper explores its historical processes by collecting oral histories of ex-bankers specially focusing on the Industrial Bank of Japan which played unique role in the history of the Japanese finance industry. We conducted interviews with Yoshimichi Kawasaki who entered the bank in 1976 and retired in 2004. In his whole career, this paper treats until 1985 when he was at credit division.

キーワード

日本興業銀行、オーラルヒストリー、金融、経営史、銀行員、キャリア

中島裕喜：南山大学経営学部 (ynakajim@nanzan-u.ac.jp)
大石直樹：埼玉大学経済学部 (oishi@mail.saitama-u.ac.jp)
加藤健太：高崎経済大学経済学部 (k-kato@tcue.ac.jp)
齊藤直：フェリス女学院大学国際交流学部 (saito_ao@ferris.ac.jp)
堀峰生：新潟経営大学経営情報学部 (m-hori@duck.niigataum.ac.jp)

* 本稿の執筆にあたり、中島裕喜・大石直樹・加藤健太は、公益財団法人 全国銀行学術研究振興財団の研究助成を受けた。

まえがき

本稿は日本興業銀行 OB の川崎悦道氏の聞き取り記録である。インタビューは2014年8月26日、2014年11月1日、および2015年1月25日の3回にわたって実施された。著者の5名は日本興業銀行史研究会（以下、興銀史研究会）を組織し、日本興業銀行が日本金融史上において果たしてきた固有の役割、および金融自由化を契機とする銀行業の構造変化の過程を歴史的に跡付けるべく、当事者の全キャリアを網羅的に記録するオーラルヒストリー集の作成を進めている。具体的には実務経験のなかで培われた銀行員としての能力形成のプロセス、融資審査など銀行経営の根幹を成す重要な業務の詳細な実態、さらに銀行という巨大な組織に対する行員個人が抱く銀行経営への認識など、多様な観点から質問を投げかけ、お話を伺っている。

川崎悦道氏は東京大学経済学部経済学科を卒業し、1976年4月に日本興業銀行に入行した。入行から1978年5月まで本店融資事務部、1978年6月から1983年1月まで本店外国為替部、さらに1983年2月から1985年8月まで本店審査部に勤務した。その後、1985年9月から1991年8月まで香港支店に配属され、為替資金課長を勤めた。1991年9月に再び本店勤務となり、金融商品開発部営業課長を勤めた後、1995年2月から5月にかけて、ハーバード・ビジネススクールの幹部候補生向けプログラムに参加し、ケーススタディによる経営学教育を受けた。1995年7月から1999年12月までニューヨーク支店資金証券課長および経理課長となり、I B J トラストカンパニーのCFO 兼米州部副部長としてニューヨーク拠点の経理・管理業務を担当した。2000年1月に帰国後、本店国際業務部副部長として国際業務を担当し、第一勧業銀行、富士銀行との3行合併にともなう国際業務の取りまとめの一端を担った。2001年7月から2004年4月まではオーストラリアに赴任し、同地での3行統合に向けた調整を担当し、初代拠点長に就任した。2004年7月にみずほ銀行を退職した後、株式会社パソナで取締役執行役員、取締役常務執行役員、取締役専務執行役員を歴任し、2010年8月に辞職。2010

年8月に合同会社Kマネジメントデザインを設立し、現在に至るまで経営コンサルティング業務を手がけている。

以上の略歴からも明らかなように、川崎氏は日本興業銀行において融資審査部門、海外部門、3行統合の調整といった極めて重要な職務を経験しており、インタビューでは1970年代中頃から2000年代初頭に至る同行の歴史について、そうした経験を振り返りながら詳細に語って頂いた。本稿では、その中で川崎氏が入行した1976年から1985年頃までの記録を掲載した。なお言うまでもなく本稿の内容における有り得べき誤りは、すべて聞き手である著者の責任に帰する。

1. 興銀入行の経緯

（中島） 東大の経済学部いらっしやったのですよね。ゼミの先生はどなたでしたか。

（川崎） 交通経済学の岡野行秀さんです。僕の人生はいい加減なものですから、あきれずに聞いていただきたいと思います。経済学部の場合は、ゼミにみんな入りたがります。なぜかという、自動的に2年で8単位もらえるからです。それから、その先生の講座を取ればプラス4単位で、絶対に落第はつかないわけです。そうすると、12単位が自動的にゲットできるということで、基本的にみんな入ります。募集期間があつて、私ともう1人がよく分からなくて、「ゼミというのは、どうも入ると勉強しなければいけないみたいだ。大変みたいだ」ということで、「どうしようかね」なんて話をしていたのです。そして、やはり入った方が有利だということになったのです。

教務課に行ったら、「ほとんどみんな締め切ってますよ」と言われて、「ただ、優しい先生は2人います。1人は統計学の竹内という先生、もう1人は交通経済の岡野行秀先生です」と言われました。「統計学というのは一番分からない学問だから、これはやめておこう。先生がどんなに優しくてもきついな。では、岡野先生だ。交通経済学というのは何だろうね」なんて言って、先生の研究室にそいつと

2人で行ったのです。後で彼の名前がもう1回出てきます。それで、2人で行って、先生に「もう締め切ってしまいましたかね」と言ったら、「もう終わったよ」と言われて、「実は行くところがないのです」と言ったら、「まあ、入れてやるか」という話になったのです。そのとき、コーヒーまで出してくれました。

(中島) 本当に優しい先生ですね。

(川崎) そうなのです。「大丈夫だから」と言われて、「いや、ラッキーだな」と思ったのです。それが交通経済学です。だから、選んだわけではなくて、入れるゼミがなかったのです。

(中島) 同期の方はそれぞれ違う企業に就職されたのですか。

(川崎) そうです。興銀は私だけでした。一学年で16人でした。交通経済なので、基本的に電車好きの「てっちゃん」が多いのです。2人が当時の国鉄、今のJRに行きました。それから、いわゆる公共経済なので、役所と、多いのはNTTです。当時の学生というのは何となく銀行か、楽な損保か、あるいは元気なやつは商社か、そんな感じでした。だから、本当にメーカーに行くという気概のある人はいませんでした。

(中島) 入社のお知らせはどのようなものでしたか。

(川崎) 会社に入るきっかけが、僕は要領だけはよかったので、大学の2年のときにある会社に「卒業さえすれば自動的に採るぞ」と言われていて、随分ごちそうにもなっていたのですが、そういう会社が1社ありました。それから、大学の3年か4年のときに、別の2社から実質的に内定をもらっていました。人事課長や人事部長と内緒で会っていました。最後の1社が実は東京海上です。僕の兄が旧財閥系の会社にいたものですから、僕は今申し上げたように全く勉

強もしないし、ちんたらやっていたので、「おまえみたいなのは厳しい仕事は無理だろう。とにかく損害保険会社というのは財閥系グループの中でも最も仕事が楽で、給料がいい。だから、そこに行け」と兄に言われて、その損保を受けました。

そんなことがあって、ある会社の内定をだいぶ前からもらっていて、ただし、「儀式だからとにかく来なさい」と言われて、行ったのです。「これで就職活動も終わりだな」と思って、その帰りに新橋の駅の近所に「ロン」という昔よく行った喫茶店があって、そこに行ったのです。そうしたら、そこに学生時代の同期生がいて、「何、おまえ、どこに行ったの」とか話をしていたら、彼らが「今、興銀で面接をしてきたんだ」と言うわけです。「へえ、興銀か。どうだった?」と言ったら、「人事部の女の子がむちゃくちゃかわいい」と言うわけです。

役員フロアの一つ上に、13階か、特別会議室という大きな会議室がたくさんあるフロアがあって、あとは特別食堂というのがあるのですが、そこで学生の面接をしまして、そこに案内してくれるのです。階段を使うわけです。先導してくれるものですから、ミニスカートで、中までは見えないのですが、足が見えるわけです。「あれはよかったぞ」と言うわけです。「じゃ、ちょっと行ってみるか」というので、銀行をのぞいたのです。

そうしたら、正面玄関は閉まっていて、裏口の警備室があるところから行ったら、警備員さんに「何しに来たんだ」と言われて、「人事の面接に来ました」と言ったら、「約束があるのか」「ありません」「今日はもう終わっているよ」と言われたのですが、「一応念のために人事部に電話してみるね」と言ってくれて、電話してもらったら、電話口で「君、なぜこんなに遅いの」と言われまして、「とにかく上がっていらっしやい」と言われて、上がっていきました。

(その面接で)会った人が素晴らしい人たちで、最初は原田博生さん、2回目が坂上優介さんでした。僕の兄が銀行屋で、「銀行だけはやめておけ。銀行というのはつまらない、特におまえには合わないからやめておけ」と言われていて、全く銀行というのは志望

対象になっていなかったのですが、感じがあまりにいいので、この会社はいい会社だなと思ったのです。

(中島) 対応してくださった人事部の方ですね。

(川崎) そうです。採用担当の人が。面接がもう1回どこかでありました。そのうち当時の調査部の次長、その後、調査部長、常務にまでなる小林実さんとの面接があって、またこれがえらい丁寧で、親切で、小林さん曰く、「君は学業で突っ込まれると困るだろう。いろいろな質問をされても、すみません、勉強します。それでいいんだよ。うそはつくな。ごまかすな」と言われて、役員面接の指南をしてくれました。次が部長面接でした。これもいい人ばかりなのです。本当に部長さん方も素晴らしい人ばかりなのです。そういう人を出してくるのでしょうかね。いい会社だなと思ったのです。

そのときは実は兄の手前もあって損保会社で決まっていたのですが、興銀でたまたま「君、採用するよ」と言われたものですから、「これは困ったな。どうも興銀の方がよさそうだな」と思って、断わりに行っただけです。そうしたら、そこで拘束されて、「この場で興銀に電話をしろ」と、断わりの電話を入れろと言われてしまって、今でもよくあるその種の話ですよ。決して変な人たちではないのです。ものすごくいい人たちなのですが、「この場で電話しろ」と言われて、興銀に電話したのです。

そうしたら、「分かった。分かったけれども、電話1本ではね。とにかく来なさい」と言われて、銀行の方に行っただけです。そうしたら、「なぜなのだ」と言われて、「給料もよさそうだし」と言ったら、給与カーブのグラフを持っているのです。「興銀は最初は低いけど、その後はこうだからね」と言われたのです。そういうのを持っているわけです。同じようなことを言う学生がいるのだらうと思います。それを見せられて、「ああ、そうか」と思い、またその場から電話して、「すみません」と、そんないい加減なきっかけなのです。本当にお恥ずかしいのですが。

2. 本店融資事務部時代

(1) 融資事務部の業務

(中島) 最初に配属されたのが本店融資事務部ですか。

(川崎) そうです。どの会社もそうなのですが、頭脳採用と体力採用があります。僕はいわゆる体育会系ではないので、体力ということもないのですが、少なくとも頭脳採用ではないのです。最初は債券部配属だったらしいのです。債券部というのは、興銀の利付債や割引債を、外を回って個人の富裕層のお客さんに売ってくるという仕事で、体力仕事、力仕事です。その債券部配属だったらしいのですが、誰かが卒業できなくて、入ってこなかったのです。その人が実は融資事務部に配属が決まっていた、債券部は人数も多いので、鉛筆倒したか何かで、川崎は融資事務部ということになったのです。

(中島) そのときのお仕事はどんな内容だったのですか。

(川崎) 融資事務というのは、融資をやる本店の営業部のバックオフィスです。個別の貸出や資金を回収するというのは営業部そのもののアシスタントの女性たちが全てやるのですが、貸出回収伝票に基づいてインプットをしたり、あるいは当時は日銀の窓口規制があって、貸出の残高の純増管理をものすごく厳密にやっていたのですが、そういうものの集計をしたり、それから、担保に取ってくる担保手形、あるいは割引いた手形の割引手形、こういうものの現物を管理したり、そういう仕事が融資事務でした。長期の資金が多かったのも、その長期資金の回収というのは約定回収というスケジュールがあって、それがコンピュータから刷り出されてきて、コンピュータの刷り出しどおりに営業部から回収のメモが回ってきて、ちゃんと残高管理ができるかとか、そういうのをやっていました。

僕が配属されたのは総務課というところで、そういう計数の最終的な窓口規制に対応した管理と保険

担保をやっていました。保険担保というのは、貸出を
すると担保を取ります。例えば船を担保に取る。ある
いは工場財団を担保に取る。それに保険、主に火災保
険が掛かっています。その保険証券をお客さまから
お預かりして、それを保管すると同時に質権とい
うのを設定します。保険というのはいわゆる債権、求償
権なものですから、これは債権譲渡するか、質権を設
定するかなのです。質権の方が手間は楽なので、質権
設定をして、公証人役場に行って確定日付をもらっ
て、それできちっと担保管理をする、保険を担保に取
るということです。

(中島) 保険を担保に取るとはどのようなことな
のでしょうか。

(川崎) 例えばこのビルにお金を貸しています。ビ
ルが燃えてしまったら困るので、あるいは地震で壊
れてしまったら困るので、保険を掛けてもらいます。
損害保険、火災保険です。火災保険で、実は燃えてし
まいましたというときに、保険金が下りてくるわけ
ですが、それを債務者、借入人の手に渡らないよう
にするのです。

第三債務者という、保険会社に承諾を取って本来
の被保険者は彼らなのですが、保険事故が起きたと
きに保険金は債務者に払わずに、債権者であるわれ
われに払ってくれとやるわけです。そういうふう
にして、物が壊れたとか、燃えてしまったというとき
のために保険を掛けてもらって、その保険金の受領権
を得るということです。そのために民法上の質権を
設定するのです。

(中島) そうしますと、民法の知識というか、法律
なども少し勉強される必要があるのでしょうか。

(川崎) 本当に少しです。

(中島) 担保には優先弁済の順位がありますよね。

(川崎) そうです。いわゆる保険を担保に取る協調

融資で、みんなで一緒に融資するときの幹事銀行と
いうのは、保険の担保の幹事銀行として全債権者の
銀行の名前を書いて、質権設定する事務があるの
です。そういうのは他の銀行に成り代わって実際にや
っていました。

(中島) そうすると銀行業務のかなり大事な部分
を担当されていたということですか。

(川崎) でも、頭を使うところはほとんどなくて、
基本的にはルーティンなのです。だから、本当にエッ
センシャルな法律の知識さえあれば、あとは日々事
務として流していけばいいということなのです。

(中島) その債権者の質権設定で、例えば返済額な
どの重要度に応じて順位が決まってきたりしますよ
ね。そういったことの交渉をこちらではされていた
のですか。

(川崎) やらないです。それは営業部の人たちが担
当します。

(中島) 入行後に通信教育で勉強をされたという
ことなのですが。

(川崎) 当時は全銀協(全国銀行協会)というの
があつて、今でもありますが、その全銀協がテキストを
作っているのです。実際は銀行研修社とかそういった
ところに委託して、外部発注で作っているの
ですが。民法とか、商法とか、税法とか、主だった法律
だったら法律分野についてのテキストがありました。
ただ、行政訴訟法とか、刑事訴訟法とか、民事訴訟法
とか、そういうのはありません。刑法はありませんで
した。そんな基礎的な法律や経済といったものにつ
いてのテキストがありました。それを年間、最低2科
目でしたか、履修しないとイケないのです。

(中島) 通信添削ですね。銀行マンに必要な最低限
のリテラシーといったものをここで勉強するという

ことですか。

(川崎) そうです。最初の2年ぐらいでしょうか。

(中島) 実際の業務に役に立つものなのですか。

(川崎) ちゃんとやれば役に立つのではないですか(笑)。毎月一度締め切りがあって出さなければいけないのですが、僕なんかはテキストを読んだこともなくて、たまたま同期で同じ部に4人配属されていて、T君という一番勉強できるやつは見せてくれないのです。もう1人、S君というそこそこ秀才がいて、彼は全部見せてくれたので、そのまま写しました(笑)。

(中島) それから、勉強の関係で、大学で金融の授業を受けられたかと思うのですが、そういうのは銀行に入られてから役に立ちましたか。

(川崎) 全く役に立ちませんでした。

(斉藤) 当時の金融論だと、恐らくマルクス経済学的な金融論ではないですか。恐慌論とか、信用論とか、そういうようなところですか。

(川崎) 多分、今はその辺の勉強をすると面白いと思うのでしょけれど、実学という意味では全く役に立ちませんでした。

(中島) そうしますと、本当に入行されてから一から勉強するような感じで学ばれていったというようなことですね。

(中島) オイルショックのときに、興銀100年史に「重層的な営業展開」(217頁)というような言葉が出てきて、いろいろな方面に営業の方向性を拡大していこうという、それまでの長期的な産業資金ということだけではなくて、多方面にということ

かなと思うのですが、そういったことは、バックオフィスをされているときに何か感じられたというか、実際の業務の中で出てくるということはありませんか。

(川崎) それは正直言って全く感じませんでした。というのは、当時「重層的な営業展開」の一つの軸で、実際に実績も上がったのは国際展開というところだと思うのですが、融資事務部という部署は全く無縁でした。

(中島) 営業部における営業活動の方で変わっていたということですか。

(川崎) でも、国内融資営業はあまり変わっていませんでした。僕がひしひしと感じたことが一つだけあって、やたら短期貸しが多いなということです。長期の新規の融資があまりなくて、短期の貸出ばかりが増えていました。特に僕らが銀行に入ったころというのは、中堅・中小の新規開拓をだいぶ意識してやりはじめたころなのです。というのは、資金的な総需要そのものが落ちている時代で、そのとき興銀の取引先には中堅・中小はあまりありませんでした。それで何をやったかという、割手で入っていくということです。

(中島) 手形割引ですね。

(川崎) だから、手形の管理をやっている融資事務部の融資2課の方は割手が多くなって、手形の管理が結構大変でした。それから、リース取引が徐々に増えてきていて、いわゆる長期の支払手形の振り出しが結構あるのです。それを手形担保に取ってやっているものがありました。割賦です。そういう手形も増えていました。結局、融資事務部にいて何を感じたかという、手形の枚数がやたら増えているなということでした。

(中島) 短期貸出の影響ですか。

(川崎) そうです。そこから入らないと、中堅・中小のいわゆる与信リスクは分からないのです。まず割手が入って、当座預金を作って、勘定の動きを日々追って、見て、どういう仕振りなのか、どういう販売先・仕入先があるのかをチェックするわけです。そういったところから入っていかないと、中堅・中小は分からないのです。それをやりはじめたころです。

だから、バブルのときにちょっと話が飛びますが、興銀は中堅・中小融資で随分やられているのです。不良資産、不良貸出をつくったのですが、あのときを見ていると、きちとした原則論を踏まえていないわけです。要するに、書類の上で与信審査して、いきなり長期資金を突っ込んでしまったりとか、あるいは短期貸しを単名手形で突っ込んでやるのです。本当は実取引に裏打ちされた手形を割って、様子を見て、当座預金の動きを見てとやっついていかないと。

(中島) 与信審査の一番大事な情報は当座取引をチェックすることで得られる、ある会社の取引関係や資金の流れをしっかりと見据えた上で融資を決定するということですね。

(川崎) そうです。それから重要なのは、割手をやっているとはよく分かるのは、手形サイトです。要するに、取引先のお客さんの立場が悪くなると、相手のお客さんからもらう手形サイトが長くなるのです。条件交渉でどんどん追い詰められていくのです。そういう手形のサイトを見るとか、基本動作というのがあるのです。

(中島) バブルのころは、そういったある程度時間のかかるチェックはなるべくしないで、どちらかというと書面での処理が増えていったという流れがあるのですか。

(川崎) そうです。とにかくすごいプレッシャーでした。興銀というのは、ちょうど分岐点が昭和50年、51年だったのですかね。安定成長への移行と共に設

備投資資金需要が趨勢的に減って、長期資金需要がぐっと落ち込みはじめていました。50年にちょっと景気が悪かったのです。51年にちょっと持ち直したのですが、52年にまた悪くなって、長期資金が出ていかないという中で、みずほに統合するまでずっと基本的にはもがき、あがき、苦しんだ歴史があります。

その間にバブルがあったり、いろいろなことがあったりして、どんどん体力を消耗していくのですが、やはり貸し倒れに対する感度は随分鈍ってしまったのです。なぜかというのと、とにかくボリュームを増やさないと銀行間の競争に取り残されてしまうという、ものすごい恐怖観念があったからです。

(2) 融資事務部和営業部の業務関係

(中島) 本店融資事務部では営業部の方々とのような関係だったのでしょうか。

(川崎) 営業部というのは銀行で花形です。いろいろな人たちがいて、いい人が多かったのですが、その人たちは僕ら融資事務部に「日ごろバックオフィスとしていろいろ世話になっているね」という意識があるのです。

(中島) やはり営業というのは第一線ですか。

(川崎) そうです。いわゆるRM(リレーションシップマネジメント)で、当時から興銀というのは長期の資金取引、融資取引が多いので、相手とじっくり話ができるのです。それも相手が大企業でも業務部門とか企画部門とか、そういったところとのパイプづくりもできるのです。単に財務部門で資金調達窓口の人と付き合いだけではなくて、会社全体としてどちらの方向に行くのか。その上で、興銀という銀行をどう使ってもらおうのかというのが非常に大きいです。

というのは、融資営業だけではなくて、証券営業というのがあります。いわゆる証券の受託です。これが昔はドル箱でした。起債会とか、八行会というのがあって、今だと独禁法に絶対に引っかかるようなこと

を平気でやっていました。これがドル箱でした。基本的には大蔵省とタッグを組んで、興銀が全て仕切っていました。

(中島) 一緒に起債する話し合いというか、ちょっとカルテル的なことを。

(斉藤) 完全にカルテルです。どこに起債させるかとかいうのを決めるという。当時は手数料も結構高かったですものね。

(川崎) そうなのです。もうかって仕方がありませんでした。営業部というのは、そういう意味では僕らから見ると、大企業のお客さんを持っていて、そのお客さんの単に資金調達の窓口だけではなくて、全社的なお付き合いをしているわけです。僕らよりちょっと上ぐらいの営業の担当者の人が、名だたる企業の社長さんとか、常務さんとかと宴席では一緒になって、はたから見てるとかっこいいわけです。

そういった人たちのオフィスが同じフロアにあって、向こうは向こうで「日ごろ面倒な事務をやらせて悪いな」みたいな気があると、僕らが行くと、よく来た本当に歓迎してくれるのです。さすがに席は譲ってくれないので、横にあるスチールのゴミ箱に座ると、「昨日はあそこで飲んで、こういうやつがいてさ」とか、そういう話もいろいろしてくれるわけです。耳年増にはなります。

夜は飲み屋によく呼び出されました。つらかったです。僕らは若いし、金がないわけです。「おごってやるから来い」と言われたって、9時半とかに電話がかかってくるわけです。「そこまでタクシーで来い」と言うわけです。タクシー代を払ってくれるかというのと、払ってくれないわけです。飲み代は払ってくれるのですが、帰りは電車がなくてまたタクシーに乗らなくてはいけなくて。これが結構きつくて。

(加藤) 営業部の先輩と話したことは実際の仕事に役に立ったのですか。

(川崎) 役立つ話も多かったです。例えば、この会社で今こういうプロジェクトが進んでいて、金を貸す方ですが、それは証券の方に振ってもいいのですが、こういう取り組みをやっているのだと。この前は企画部のこういう人と会って、初めてこういう話をしてくれたといったことを教えてくれるのです。面白かったです。

それから、保険も単純な事務で、ルーティンだと申し上げたのですが、非常に複雑な保険担保の取り方を研究しようと言い出した営業部の先輩の人がいて、「おまえ、一緒にやれ」と言われて、そのときに保険の協定書の契約書をいきなり作らされたのです。これまで定型のものしか見ていないのに、いきなり複雑なスキームをやらされて、結局、僕はできなかったのですが、それは先輩の営業の人たちが最後は請け負ってくれて、自分たちで書いてくれたのですが、そういう意味ではそんなのは勉強になりました。

3. 本店外国為替部送金課時代

(1) 外国為替部送金課の基本業務

(中島) その後に本店外国為替部に移られるわけですね。

(川崎) 当時の外国為替部というのは、外為ではなくて、「ごみため」と言われていました。何かというと、一つは基本的に戦力が若い人ばかりなのです。銀行に入って1年目の者もいるし、一番上でも実働部隊は5年目ぐらいまででしょうか。非常に若いのです。

(中島) 経験はあまり重要ではないということですか。

(川崎) どうなのでしょう。僕は送金課というところにおいて、外国為替管理法の改正が、ものすごいインパクトがあったわけです。そういう時代にいたので、自由化・規制緩和というのは基本的に資本為替なのです。

一方で、輸出と輸入があります。これを行っている

人たちは、はたから見て大変でした。というのは、輸出も輸入も海外が相手です。そうすると、事務のいい加減な国が多いのです。ディスクレパンシー（ディスクレ）といって、例えば L/C（Letter of Credit）に基づいて貿易を決済するのですが、L/C がでたらめだったとか、相手によってはきちんと履行条件どおりやっているのに金を払ってこないとか、問い合わせても「いや、払ったよ。どこに行ってしまったのだろうね」みたいに逆に質問されるとか、そういう苦労がものすごく多いのです。

それから、お客さんも「外国為替というのは相手銀行におれたちが顧客としてくれてやるものだ」という業者扱いなのです。だから、輸出入のドキュメントができたから 20 時に取りに来いと言われて、取りに行って、「ありがとうございます」と持ち帰って、ドキュメントチェックをしていると、22 時、23 時になってしまうわけです。そういう部門でした。僕はたまたま幸いに送金課にいたので、あまりそういう嫌な思いはしませんでした。

（中島） 外国為替の中で貿易為替と資本為替という二つがあって、比重としては貿易の方が多いのですか。

（川崎） 多いですし、銀行としては重要です。結構大きな収益源になっていますね。

（中島） どのあたりに収益のポイントがあるのでしょうか。

（川崎） 大きく分けて二つあります。一つは外国為替を扱うと通貨の交換、エクステンジがあります。いわゆる為替です。

（中島） 為替手数料が発生する。

（川崎） ええ。だから、1 ドル=100 円の時、ドルを売るのに、お客さんから 100 円もらうのではなくて、原価は 100 円なのだけど、これはお客も知っ

ているのですが、101 円頂きますということです。要するに、為替の手数料を乗せるわけです。それが一つです。

もう一つは、いろいろな事務をして、ハンドリングをするわけです。その事務をするハンドリングの手数料というのがあります。単なる事務的なハンドリング以外に、例えば Letter of Credit という信用状を発行すると、お客さんに対する与信行為になるわけです。例えば、石油を輸入します。石油を輸入するときに、相手の輸出者からは「銀行の信用状を付けろ」と言われるわけです。そうすると、銀行は輸入者のために信用状を出してあげるわけです。しかし、その輸入者が、輸入したのはいいけれども決済しないとなると、銀行は L/C を発行している以上、自動的に期日が来たら、ディスクレがない限り、資金が預けているドル口座から落ちてしまうのです。その輸入者が払ってくれないと、貸し倒れてしまうわけです。だから、与信行為になるということです。その与信の手数料を L/C の発行手数料ということでもらうということです。

それから、ユーザンスというのがあります。例えば、輸入しました。今日 8 月 26 日が決済日です。だから、L/C に基づいて資金が落ちます。従って、輸入する方も銀行に対して払わなければいけないのです。ところが、輸入して決済したものの、輸入したものがまだ売れていないとすると、売れるまで 2 カ月間、ユーザンスと言いますが、猶予してちょうだいよと言うと、ユーザンスという形で資金を供与するわけです。これは与信です。これは金利そのものです。

（中島） いろいろな貿易の規模が日本も大きいので、その収益源としてもかなり大きくなる。

（川崎） そうです。一方、資本為替はそういうハンドリングがないわけです。主な業務は送金です。例えば、石油を輸入している会社があります。その会社はキャッシュリッチなのでユーザンスも要らない、信用力もあるから L/C も要りません。期日が来たら長年の信用に基づいて相手に払うだけです。例えば、当

時、日本で最大規模の送金だったのがアラビア石油だったと思います。アラビア石油がクウェートに年に2回支払うのです。これが巨額なのです。それが何か事務的なミスがあって1日でも遅れると、ものすごいペナルティーを取られます。送金というのは、そういうことがあります。

それから、よくあるのが船の送金です。傭船料、チャーターフィーとかチャータレッジと言います。例えば、日本の鉄鋼会社が鉄を輸出するのに船が要るので、船を借ります。それにはタイムチャーターとかいろいろなチャーターがあるのですが、チャーターすると傭船料を期日ごとに払わなければいけません。ところが、傭船料の市況というのは、世の中にはバルチック指数なんていうのがありますが、時々景気によって大きく変動します。そうすると、せこい船主は、市況が良くなってくると、傭船してくれているお客さんに契約不履行があれば、ここぞとばかりキャンセルしてくるわけです。前はこんなところで約束してしまつたと。ところが、市況が高くなった。そうすると粗探しをして、キャンセルをして、こちらに乗り換えるわけです。

送金というのは、とにかく期日があつて、期日まできちんとお金を払い込む手続きを間違いないかやるという事務です。それに伴って送金手数料という手数料収入をもらいます。あとは、例えば、100万ドルを送ります。円で払い込むから、「ドルに換えて送ってよ」と言われます。そうすると、為替手数料がまた発生します。そういう仕事です。

ただ、送金というのは、ドキュメンタリーか、クリーンかとよく言うのですが、ドキュメンタリーというのは、輸出や輸入にはドキュメントがあります。例えば、「船に確かに積みましたよ」というと船会社が発行してくれる船荷証券や、売買の契約書などのドキュメントが付いているので、ドキュメンタリーの為替取引といいます。それとは違って、そういうドキュメントは全くなくて、エビデンスは多少あるのですが、送金依頼書1本でやる送金取引をクリーンと言います。ドキュメントがないのでクリーンと言います。そういうクリーンな為替を扱うのが送金課で

す。

ここで何が起きたかという、生損保、特に生保でしたが、機関投資家の外債投資というのが運用難で急激に増えました。とにかく外債でも買うしかないということで、外債投資が急激に増えました。そのときに、お客さんの為替予約を取るのです。例えば、当時の日本生命や第一生命は数百万ドルや数千万ドルの予約を取るわけです。

お客さんというのは、2~3行に一度に電話するのです。いわゆるビッドを取る、競争させられるわけです。今までは、例えば先ほど1ドル=100円のものをも101円で売ると言いましたが、100円だったものを101円で売っていました。ところが、だんだん競争が厳しくなって、ボリュームも大きくなってくると、お客さんが「原価100円だよ。だったら、100円10銭にしよ。銀行の手数料が10銭だ」というようなことを言うてくるわけです。そうすると、みんな為替が欲しいものですから、「うちは5銭で結構です」とかと言うところが出てくるわけです。

そうすると何が起こるかという、銀行はそれでもボリュームを取った方がいいのです。なぜかという、われわれお客さんとやっているサイドは、仕切り値、卸値です。外国部というところがあるのですが、そこはディーラーがいる卸元なのです。そういうところから卸してもらうレートは変えられないわけです。それに手数料を乗せるしかないのです。卸元の方は、大きなお客さんのそういうディーラーが来ると、自分たちのポジションで売り買いがあれば、ぶつけてしまえば何もやらなくなつていいわけです。そういうものもありますし、相場の方がこちらだと思つたら、そのポジションの売り買いを利用して、ポジションをつくつてもうけることができるわけです。だから、場合によってはマーケットを動かすこともできます。そういう付帯的な収益機会もあるということです。

その当時は、そういう資本為替がぐっと増えてきました。そこで外為管理法の改正があつて、原則禁止だったのが原則自由になりました。そこでいろいろな資本為替が出てきた。こういう時代でした。

(中島) 突然そちらに転属されて、非常に複雑な業務だと思うのですが、どう勉強されたのですか。

(川崎) これも実は全く複雑ではなくて、要するに、全ての卸値は外国部がくれるわけです。われわれはお客さんとの間で幾らのさやをもらうかという営業交渉をする。それもわれわれ外国為替部の力では100あるうちの10ぐらいしか埋められなくて、残り90は営業部が総合営業をやっていますから、彼らが仕切ってくれるということです。

(中島) 送金を請け負った特定の顧客があったのですか。

(川崎) そうではありません。営業取引先は基本的に全てお客さんです。外国為替をくれない取引先もありますが、とにかく「ちょうだい、ちょうだい」と言って回るといことです。

(中島) それは営業の方がされるのですか。

(川崎) 営業もしますし、われわれもします。特に生損保は、基本的に外国為替というのは、大きな意味での貸し借りがあるところは別ですが、それ以外の日常デイ・ツー・デイで発生する外債投資の為替取引は、送金課の人間が日本生命の人たちのところに行って、「ちょうだい」とやるわけです。それしかないです。

よくあったのは、朝10時とか11時にお願いに行くと、そのころはまだ古き良き時代で、例えば日本生命でも、第一生命でも、「うるさいな、おまえら。今日頼みに来たのは3行目だぞ。しょうがないな、すぐに帰れ」と言うわけです。「いや、そうおっしゃらずに」と言うと、「いやいや、帰れというのは、これから注文を出してやるから、すぐに銀行に戻れという意味だ」と言うわけです。「それでは帰ります」と言って。

(中島) その業務は全ての銀行がやっていて、銀行間競争の時代になっているということですか。

(川崎) そうです。二つの意味で非常に厳しい競争にさらされていました。一つは、輸出入は、先ほど言ったように与信取引が伴います。それから、どういう輸出入取引をそれぞれのお客さんが持っているか、どのぐらいのボリュームをやっているかというのは、ある程度分かっているわけです。従って、そう大きくは変動しないのです。

ところが、送金為替は分からないのです。典型的な機関投資家の外債投資は、どの生損保が、あるいはどの何とか基金が、いつ幾ら投資することを決めたのか全く分からないわけです。だから、これは営業するかいもあります。

(2) 外国為替部送金課のその他業務

(中島) 為替予約付きの外貨貸付業務が実質的な円貸貸し出しになっていたとのことですが、この点についてご説明下さい。

(川崎) 当時は日銀の窓口規制があって、総量規制をやっていました。総量規制というのは対象が普通の円貸出なのです。ところが、外貨を貸します。例えばドルを3カ月間貸します。それに為替予約を付けます。だから、ドルを借りたお客さんは借りた日に円になって、ドルは普通要らないわけです。借りた日に円になって、返す日も幾らの円で返せばいいのかということで、借入した日と返済の日と為替が2回起こるのです。両方とも為替レートを決めてあげるわけです。

(中島) 日銀の対象外という扱いですね。

(川崎) そうです。

(中島) でも、日銀もそれはある程度分かっているはいるけれどもということですね。それが後になって規制にもなってくると。

(川崎) そうです。みんなが大っぴらにやり出すので、金額が大きくなるのです。

(中島) やはり外資、外為の自由化の端境期の中でそういったことが起こったのですね。こういった取引の主な相手も、やはり興銀の大手の顧客に限定されていたのですか。

(川崎) そうです。基本的にインパクトローンというのは、この先にお金を貸したいのだけれども、全体のパイが限られているので、その中で普通の円貸しができないから、例えばインパクトローンを使おうかということです。そうすると、インパクトローンも金額的な限度があるわけです。では、どこに優先的にやろうかということになって、やはり大事な先ということになるのです。あるいは「新規取引をインパクトローンで始めましょうか。あなたのために取ってありますから」といったことでやっていることもあったようです。

(中島) ユーロ円のような海外での円貸出や円預金も、この時期にすごく膨らんだのですか。

(川崎) ユーロ円というのは、当時の大蔵省は基本的に認めていなかったのです。ただ、実際に海外にはユーロ円マーケットがあつて、需要もあつて、取引も実際にされていました。その中で大蔵省が、1982年ですか、これからは円の国際化のためにユーロ円を積極的に認知していくと。むしろ当時は海外の円為替取引を増やそうとしたのです。

当時、日本は輸出も輸入も貿易取引をあまりにもドルに依存し過ぎで、為替リスクにいつも日本の企業はさらされているわけです。それだったら、円建ての輸出入をもっと増やそうではないか。円建ての輸出入を増やすためには、海外の例えば日本に対して輸出をしてくれる、あるいは輸入してくれるところも円をある程度自由に調達できないと、円の国際化が進まないではないかということで、ユーロ

円の存在について認知して、むしろ積極的に認めていこうではないかと舵を切りはじめたころでした。

(中島) もともと認知されていないというのは、何が問題で認知されないのですか。

(川崎) 当時、円というのは日本国の国家の主権の100%コントロールの及ぶところで管理するということでした。例えば金利です。いくら国内で頑張っても、海外で全く別の需給のバランスがあると、勝手に金利がつくられてしまつて、それが日本に跳ね返ってくる。あるいは先ほどの窓口規制ではないけれど、日本で円の総量規制をしてボリュームを抑えようとしているのに、海外でどんどん円がたまっていって、それが日本に跳ね返ってくる。そういうことを嫌がったのです。

(中島) それまでユーロ円の蓄積されている取引のある地域は欧米ですか、アジアですか。

(川崎) 欧米です。例えば、当時、外債でスイスフランの私募債が大人気でした。スイスの富裕層相手のプライベートバンクのようなところが資金の出し手になって、引き受け手になって、日本の私募債がどんどん出ました。ところが、あまりみんなラッシュしていくものですから、スイスサイドが音を上げてしまったのです。これ以上日本は来てくれるなということで、起債に対してスイス側がこれ以上日本は受け付けないといった規制をかけてきたのです。

スイスフランが低金利だったということもあるのですが、一方で、スイスフラン債を出したい、長期のスイスフランが欲しいという日本の企業がたくさんありました。そのときに、これも興銀が初めてやったことなのですが、スイスの銀行と興銀との間で、SBC（スイス・バンク・コーポレーション）という相手だったのですが、5年間の通貨スワップをやったのです。例えば、興銀は円を100億円相手にどんと渡し、SBCは興銀に1億スイスフランをどんとくれます。5年契約の間に興銀はそのスイスフランを金利と一緒に返

していき、一方で円を回収していくわけです。結局、スイスフランの調達をしたことになるのです。これはストレートに調達するのではなくて、スイス側にとってみれば、スイスフランと円のエクステンジが発生して、ユーロ円の調達になるわけです。

(中島) 興銀が SBC からスイスフランを借り入れるということなのですか。

(川崎) 実質的にそうなります。同時に円を貸すわけです。これを通貨スワップという取引でやるわけです。それまでの大蔵省はそれを認めませんでした。「長期のユーロ円? 冗談じゃない、そんなもの。それを 100 億? 何を寝ぼけたことを言っているのだ」という感じでした。

ところが、その当時の国金局長が大きく舵を切つて。それから、これは僕らの強みだったのですが、MOF が舵を切りつつあるということを知っていたのは、われわれだけだったのです。紙に説明を書いて大蔵省の国金局に持って行って、「実はこういう通貨スワップをやりたい。お客さんにはスイスフランのニーズがものすごくあります」と、いろいろ図解して、説明して、「これはユーロ円になりますか」「なります」「分かりました。結構です」。

(中島) 大蔵省国際金融局長に、興銀側から話をしにいったのですか。

(川崎) そうです。僕が大蔵の国金局の課長補佐のところに行ったのですが、実はすっかりお膳立てはできていたのです。なぜかというと、藤澤義之さんという興銀の副頭取から会長をやった人がいるのですが、この人は大変お役所にも強い人で、彼が学生時代からの人脈もあって大蔵省と仲がいいわけです。

(中島) いわゆるキャリア官僚と学生時代からお付き合いがあるのですね。

(川崎) そうです。仲が良くてよく一緒に遊んでい

るわけです。この人は愉快的な人で、遊び人でもあるのです。この人が、「MOF はユーロ円はオーケーだ」と言ったのです。あのときは、藤澤さんは証券部の調査課長だったのかな。証券部の調査課長というのはすごいポストで、銀行の中ではエリート中のエリートです。その人に「MOF におれがちょっと聞いてやるよ」ということで聞いてもらおうと、「全然オーケーみたいだぞ。すぐに説明に行け」と言うわけです。

「ええ、本当ですかね」なんて言って、僕が行ったら、「結構ですよ。やってください」ということでした。ですから、そういうすごく親密なお付き合いをしている諸先輩がいるので、僕らペーパーの現場が行っても、お膳立てができていくわけです。

ただ、面白かったのは、そのときに「紙は持って帰れ」と言われたのです。大蔵省として公式に紙を受け取って認めたということに、今はしたくないと言うわけです。「そうですか。でも、僕は紙を持って帰ると怒られるので」と言ったら、「いや、いいんだ。やればいいんだから」と言われて、「何も言いませんか、本当に」と言ったら、「一切言わない。その代わり、紙は置いていくな」ということでした。

(中島) 聞かなかったことにするけれども、黙認はするよと。

(川崎) そうです。何か勝手にやった、でも、文句は言わんぞということですよ。

(中島) そういうことを許す状況だったと。

(川崎) ええ。だから、日本のいかにも役人的な。なぜ僕らがお伺いを立てに行ったかということ、藤澤さんだからこそ、大蔵省の内部の政策転換の路線を知っていたのです。正確に彼が言い出したのはもうちょっと後です。そのときはスイスフランの通貨スワップで、何本やったかな、すごくやりました。

(中島) すごく基本的なことなのですが、スイスフランを興銀で調達して、国内企業にそのままスイス

フラン建てで貸すのですね。

(川崎) 国内企業からすれば、スイスフランの私募債を出すのと同じなのです。

(中島) なるほど。

(川崎) だから、当時、融資順位ががらっと変わってしまったという話もありました。某公益企業なんかはそれまで8位ぐらいだったのが、スイスフランでいろいろやって3位になって、もう1本やりたと言われて、それをやると2位になって、かつ、メインバンクに肉薄するということがあって、その会社はそれでもいいと言っていたのだけど、銀行の中で政策論議としてそれはやめておこうとなって、やめたというような話があったように記憶しています。

(中島) スイスフランで借り入れることの企業にとってのメリットはなんだったのですか。

(川崎) 基本的にスイスフランは低金利なのです。為替リスクはあります。低金利の通貨というのは本来理論的にも強くなりますから、本当は理屈の上ではやらない方がいいというか、ニュートラルなのです。金利が低い分、為替のリスクが増えるということです。スイスフラン高になる。

だけど、当時はプラザ合意の前だったのですが、円は基調として高かったのです。だから、大きくスイスフラン高・円安に振れるというリスクは、あまりありませんでした。一方で、スイスフランは金利が低い。それから、大口の資金需要があって、日銀の窓口規制があって、そう簡単には調達できない。だから、スイスフランの私募債だとなって、私募債もシャットアウトされてしまった。では、スイスフランが何とか手に入らないかというのはありました。

(中島) その際の為替リスクは、借り入れる企業が負うものであって、調達した興銀はSBCから調達しているわけですが、調達していること自体の為替リ

スクというのは、興銀には発生しないのですか。

(川崎) 全く発生しないのです。それはなぜかというと、スイスフランをもらいます。あとはそのスイスフランを返していけばいいわけです。その返すスイスフランというのは、貸したお客さんから入ってきます。

(中島) そうすると、スイスフランを円に換えるときのリスクは、借りた企業が負担するということですね。

(川崎) 日本の銀行では最初の、長期の通貨スワップのアグリーメントだったと思います。

(堀) 年代的には1983年ですか。

(川崎) 1982年だったと思います。なぜそんなことができたかということ、僕ら外国為替部でスワップファイナンスのようなものをやりはじめていたのですが、僕らみたいなのが本来できるわけがないのです。なぜできたかということ、当時IBJ(The Industrial Bank of Japan: 興銀) インターナショナルという証券専門の現地法人がロンドンにありまして、そこに手だれの興銀マンがいたのです。当時、スイスフランのディールを最初にやったのは安川達也さんなのですが、彼がSBCとか、いろいろなところと話をしたのです。あれはすごい英語でやらなければいけないので、僕には絶対にできないことです。IBJ インターナショナル(ロンドン興銀)の先輩がやってくれて、僕らはひたすらその先輩に「1億スイスフランを何とか通貨スワップで」とお願いするだけなのです。

(中島) その取引をしようということは、興銀の側から働き掛けたのですか。

(川崎) 最初の1号案件はそうでした。でも、2号案件、3号案件からは、要するに、「IBJ相手だったらスイスフラン円のカレンシースワップがいくらで

もできるぞ」といった話がどうも多少出たようで、こちらから言わなくても、やりませんかという話は来ていました。

(3) ディフィーゼンス

(中島) 次に「ディフィーゼンス」について説明してください。

(川崎) これは興銀ではデットアサンプションと言っていました。デット(負債)をアサンプション(減らす)、負債を減らしていくということです。例えば、今のスイスフランで言うと、仮に企業がスイスフラン債を出しました。あるいは、スイスフランの5年間のインパクトローンを借りました。ところが、お金が余ってしまっていると。銀行預金を円で置いても仕方がないので、スイスフランにして将来は返さなければいけない。それだったら、例えば手持ちの円をスイスフランに換えて、それを銀行に預金してしまおうと。そうすると、片やスイスフラン建ての負債が残っていました。これは為替リスクにさらされていました。今回やる取引によって同額のスイスフランの資産ができます。負債と同額の資産ができるものだから、リスクがなくなってしまうのです。実際には償還した、返済したのと同じ効果になるわけです。同額の資産を積んでいて、銀行という非常に信用力のあるところに預金しているわけだから、これは帳簿上相殺してしまっていていいですねと。従って、バランスシートが小さくなるのです。これをデットアサンプションといいます。

正確に言うと、実はディフィーゼンスという取引があって、国際ルールでは銀行預金では駄目なのです。例えば、ドルだったら米国債を買うとか、銀行よりもはるかにクレジットリスクの小さいところのものを資産に持たなければいけないということです。でも、日本はそれをやると銀行がもうからないので、もっぱら預金で、「大丈夫ですよ、相殺、全然大丈夫ですよ」とやっていたということです。日本の会計士も、当時は「銀行だったらいいのではないですか」なんてね。それでオフバランスになってしまうのです

よ。

(中島) 銀行預金の方がリスク資産としての価値は低いのですか、海外的には。国債を持っているとか、そういうのより。

(川崎) 銀行の方がリスクは大きいです。銀行はつぶれますから。国によりますけどね。

(斉藤) 護送船団方式ならではですね。

(中島) 企業のバランスシートからすると非常に健全性が高まるというニーズに答えていたと。

(川崎) そうです。これも興銀が最初にやりはじめたのですが、取引が簡単なものですから、またたく間に世に広がってしまって、これはもうドルでは商売にならないということで、その後、ドイツマルクとか、スイスフランとか、そういうのをやりはじめました。というのは、お客さんから預金を預かっても、それを運用しなければいけないのです。ドルはいろいろな運用手段があるのですが、スイスフランとか、ドイツマルクはあまりないのです。そこで、なるべくリスクは低くて、レートがいい高利の運用をどうやって見つけるかというのが銀行の腕なのです。

(中島) 具体的にはどういうことになるのですか。

(川崎) 一番いいのは、ドイツマルクとか、スイスフランの場合は、そのままお客さんにまた貸してしまうことです。

(中島) ドイツやフランスと取引のあるような企業の資金需要に応えるという。

(川崎) そうです。それが一番単純なのですが、あとは運用、証券です。例えばドイツだったら国債とか、スイスフランだったら国債とか、あるいは国際機関のスイスフラン債といった安全なものを買ったり

します。そういうのを、僕はアイデアとしては出すのですが、実際にやってくれるのは外国部です。

(中島) 「ヘッジボンド」「長期高金利通貨預金」の取り扱い業務についてご説明下さい。

(川崎) ヘッジボンドというのは、先ほどのスワップ付きインパクトローンという実質円建ての債務の借入と同じなのですが、例えばドル建ての証券を発行します。それを発行したときから為替のヘッジが付いている。それで、ヘッジボンドといいます。

それから、長期為替予約ですが、日本の企業が外債を発行しています。手元資金があれば、先ほど言ったディフィーゼンスができるわけです。そうではなくて、為替予約の形で為替のヘッジをしたいわけです。そうすると、手元資金が要らないわけです。将来の円と外貨の受け渡しの約束を銀行とするだけでいいので、キャッシュは要らないのです。長期の為替予約をやりたいというときに、当時の米銀、例えばモルガンとかはできるわけです。お客さんから「興銀だったらできるだろう」と言われて、「え、うちはそんなの考えたこともありません。できません。そんなのが世の中であるのですか」といった話をしていたら、随分いじめられました。最初は某空運会社にいじめられて、何とかしなければいけないということで、長期為替予約というのを日本の銀行で初めてやりました。

(中島) どんな資金需要になるのですか。

(川崎) 彼らはドイツマルク債を発行していて、ドイツマルクの為替予約を長期でやりたいということなのです。10年先ぐらいなのです。そんな為替予約のマーケットは世の中にはないわけですから、手づくりでつくらなければいけないのです。何をやったかということ、一方で、これは損害保険会社ですが、そこを引っ張ってきて、「資金運用しませんか」と。彼らは日ごろ外債投資をやっていますので、「外債ではなくて、預金にしましょうよ」と、どんと円を投入してもらって、それをドイツマルクに換えるのです。そ

して、そのドイツマルクを外貨預金の形でどんどん運用していくわけです。

何が起るかということ、為替予約ですから、その空運会社には、円をもらって、10年先とか、5年先の将来、ドイツマルクを渡さなければいけないのです。そうすると、見合いで損保会社に設定してもらっているドイツマルク預金は、それと合わせてキャッシュフローを組んでいますので、5年後なら5年後にドイツマルクを損保会社からもらって円を渡せばいいのです。彼らは最終的には原資は円で、運用形態が外貨で、為替リスクなしで運用しているわけです。だから、損保会社は5年後にはブロックしている預金を興銀に売ってきます。われわれは円を彼らに渡します。一方で、空運会社はわれわれが損保会社から5年後に買い取るドイツマルクを彼らに渡します。彼らは円を払い込んできます。その円は損保会社に渡しますということです。

(中島) アメリカの銀行では、そういった長い期間の為替予約というのはあったけれども、日本では興銀以外ではやっていなかったのですか。

(川崎) やっていませんでした。通常は1年ぐらいいかな、興銀は完全に創業者利潤を享受しました。

(中島) 5年は、やはり長いですね。

(川崎) 長いですよ。

(中島) 為替相場が相当変わってもおかしくないですね。

(川崎) そうですね。僕らはマッチングしているから、リスクがないわけです。ツーツーでお金を流すだけです。空運会社は為替をヘッジしました。どうしてヘッジするかということ、例えば1マルク=100円でドイツマルク債の10年債を発行しました。そうすると、1マルクが100円の手取りになっているわけです。1年たった、あるいは2年たったときに円高にな

りました。そうすると、本来であれば、円高マルク安の環境を使いたいわけです。彼らがもともと調達に必要なのは円です。だから、マルク債を発行して、それを円に換えて、円資金として使っているわけです。だけど、将来マルクを返さないといけないわけです。

そうすると、為替予約をすることによって、発行したときに100円だったマルクのコストが80円になります。あるいは70円になりますという、そこで為替差益が出ます。実質的な資金調達コストは円建てでは安くなるのです。低くなるのです。だから、為替がいい局面に入ってくると、5年先でも、10年先でもヘッジしたいということになるわけです。

(中島) 円高局面でうまく効くという感じですか。

(川崎) そうです。外債のヘッジの場合は、これが一大社会問題になったのはJALです。JALはジェット燃料を毎年膨大な金額で輸入するわけです。これはドル建てなのです。彼らの相場観で「今はそこそこ円高になったな。将来はもっと円安になる可能性がある。それだったら、長期予約によって5年先、10年先の為替を固めてしまおう」と、このときにやったのがフラット為替です。本来、為替の先物レートというのは、ドルだったらアメリカ、円は日本、為替予約というのはドルと円の取引だったら、ドルと円の金利差がそのままに反映するのです。ドル金利は大体高いです。円金利は低いです。従って、金利の高い通貨が先物では安くなるので、為替予約をすると円高になるのです。

例えば、今は1ドル=100円です。普通に10年の為替予約すると80円で予約できます。5年後の為替レートは90円だとします。それだったら、1年後から10年先まで毎年同じレートで、段階的に為替レートが高くなるのではなくて、フラットなレートで為替予約を受けてあげましょう。それでフラット為替というのを、JALさんが一番大量にやったのです。その当時、JALとしては「十分円高だ。ドル/円のスポットレートが100円だというので、1年後、2年後、3年後に全部同じレートで80円で予約ができる。こ

れはいいではないか」というので、大量にやってしまったのです。

ところが、2~3年たったときに、もっと円高になってしまって、JALは為替差損で、為替の含み損を抱えてしまったのです。時あたかもJALのいろいろな政治的な問題が出てきて、業績が悪化して、今年例えば赤字がJALさんは100億円ですね。そのうち為替差損は50億円もあるではないか。それはなぜか。フラット為替をやったからだということになってしまったのです。

(堀) これは何年ですか。

(川崎) フラット為替をやったのが84~85年でした。問題になったのが90年ごろかしら。これは新聞でも随分やられて、JALをだましてやらせたみたいなことで、興銀が悪者になったのです。そんなこともありました。

だから、実際に実需があつて、それもヘッジだというときはこういう為替取引はいいのだけど、ヘッジではなくて、将来のレートの見込みに基づいて為替取引をやりと、申し上げたJALのような大きな問題が出てくるということです。

(中島) そういったことも、やはりバブルのときに増やしていく方向性があったのでしょうか。

(川崎) そうです。銀行としてはどんどんやれと、もうかることは基本的にやれということでした。それが端的に現れたのが、いわゆるデリバティブといわれるものです。オプションがありますでしょう。オプションというのは、一般の企業というのは買うものなのです。リスクヘッジのためにオプションは買うものなのです。ところが、オプションを売らせるわけです。オプションを売ると、オプション料、手数料がお客さんに入ります。銀行はその間で抜いているわけですが。

目先の利益に目がくらんで、オプションを売るわけです。ただ、ストレートに単品でオプションを売る

というのは、そこまでは踏ん切りがつかないのです。だから、他の金融取引にまぶして、オプションをお客さんに売ってもらうのです。例えば「為替レートが100円以上円安にならなければ、あなたの資金調達のコストはゼロパーセントになります。100円を超えてしまうと、いきなり資金調達のレートが実質的には10%になってしまいます。100円を超えることはないでしょう。お客さん」みたいなことをやるわけです。

(中島) ちょっとした賭けですね。

(川崎) そうです。お客さんの意識としては「銀行が言うのだから、そうだろう」ということです。それを、大企業相手ではなくて、中堅・中小企業相手に銀行はやったわけです。それを一番やったのが住友と三和です。これも社会問題になりました。お客さんは「何だ。え、これは1%の借入と言ったじゃないの。なぜ20%金利を払わなければいけないの」ということがあちこちで起こりました。加えて悪いことに、バブルの時代に個人でもそれをいっぱいやったのです。

(中島) 頂いた資料によると「顧客ニーズ(夢)を語ってもらうこと」が重要だったということですが。

(川崎) 僕らが当時やっていたことというのは、正直言って、あまり世の中のことが分からないのです。営業部にいて、お客さんと非常に親密な関係になっていて、いろいろ話ができればいいのですが、われわれは間接営業なのです。営業部がいて、そこに担当者がいて、その先にお客さんがいて、われわれは営業部の後ろに控えていて、商売をつくっていくことなのです。そういうときに、われわれは本当にお客さんの懐に飛び込んで、なかなか商売ができない。向こうだって嫌がります。そういうときに何が必要かという、営業の人は営業の人でやるのがたくさんあって、もっと大きな問題もたくさんあるので、間接取引なんか集中してお客さんと話ができないわけです。そういうときにわれわれがお客さんとどれだけ親しくなって、どれだけいろいろニーズを聞き

取るか、取材できるかがポイントでした。

そのときに「こういうニーズがありませんか」と聞いても、あまりいい反応が返ってこなくて、むしろ当時の外国為替部の送金課は珍しく接待費の予算も持っていました。当時はお客さんと一緒に雀荘に行って麻雀をやりながら、酒を飲みながらやったり、飯を食いに行ったり、飲みに行ったりしてやって、「本当はこういうのができるといいのだけどね」とか、大抵外銀なのですが、「あそこの銀行がこういうのを持ってきて、ちょっとこの辺の条件が合わなかったのだよね」という話をしてもらって、それは銀行に即持ち帰って、「こういう話が出ました。どうしましょう」みたいにやるわけです。

そうすると、やはり知恵のある人がいて、「それはこうやればいいのか」とか言う人がいるわけです。卸元の外国部に行って、「こういうのができないかな」と言うと、外国部にはポジション管理というのがありますから、「それはポジションができてしまったらできないな」「そのポジションを消せばいいのですね」なんて話をして、「では、どうやって消すか」と、そのことを積み上げていって、商売をつくるということなのです。

(中島) お客さんのニーズと外国部の知恵を橋渡しするようなお仕事ですね。

(川崎) そうです。でも、外国部というのは大きな銀行全体のポジションを持っているので、技術はあるけれど、あまり知恵を出してくれないのです。知恵は僕らが出さないと駄目なのです。それで、知恵はないから、お客さんに聞くわけです。

(中島) 営業の現場というのは、麻雀をしながらという、泥臭い感じなのですね。

(川崎) そうです。

(中島) 向き、不向きはあるものですか。

(川崎) あります。見ていて、向く人は半分、向かない人は半分ぐらいでした。

(中島) なるほど。

(川崎) 当時、僕らも頭取表彰しようかとか、金一封ボーナスを乗つけるかとか、随分くすぐったいような話をされたことがあるのです。正直言って、僕らは知恵は出していません。お客さんにニーズがあって、それをどうしようかなと技術的な話を外国部と一緒にしたり、あるいは先ほど言った IBJ インターナショナルに投げて、いろいろ考えてもらったり、そういうことをやっていたので、そう言われても、「おれたちが別にやっているわけではないしな」といった意識がありました。

(中島) 結局、それはもらわなかったのですか。

(川崎) もらいませんでした。

(4) 外為オンライン・システムの構築

(中島) ちょっと話がまた変わるのですが、オンライン・システムの構築についてはいかがでしょうか。

(川崎) これは興銀の後も、前からも、そのときの後も続く悪い癖なのですが、システムの構築というのはものすごいお金が掛かるし、その後の業務を規定するので、非常に重要なのです。ですから、何人か非常に優秀な人を配置するのですが、7割ぐらいは、われわれユーザーの立場から見て、「この人はどうかな」という人を配置するわけです。

こういう仕事というのは、スーパーマンみたいな人がいれば済むという話ではなくて、とても地道な積み上げなのです。ユーザーも訳が分からないままいい加減なことを言って、後で自分たちの希望、要望をひっくり返したりします。そういうときにユーザーサイドときちっと仕切る。仕切るためには知識もないと駄目です。それから、まとめる力もないと駄目です。そういう人がやらないと、時間ばかりかかっ

て、かつ、ろくなものがないということになります。それがまさに IBOS (インターナショナル・バンキング・オペレーション・システム) と言われた当時の国際関係のシステムでした。

(中島) システム開発部が銀行の中にあっただけでしょうか。

(川崎) 正確に言うと、当時は興銀システム開発だったか。KSD (興銀システム・ディベロップメント) という子会社があって、そこが開発してくれるのです。自分たちで開発できるかという、できないので、主に日立さんに頼むわけですが。ただ、ユーザーと KSD との間を橋渡しする銀行側の専門チームがないと駄目なのです。それが IBOS チームといわれた人たちです。3割ぐらいの人はシステムをよく分かっているし、業務もよく分かっています。でも、残りの7割の人は全然分からないわけです。

そうすると、ユーザーサイドはシステム開発がどれだけ大事かという意識がないものだから、いい加減に対応するのはいい加減な人たちがいい加減に対応されてしまっているものだから、いい加減ことになってしまうわけです。時間と金ばかりがかかって、ろくなものがないわけです。当時、非常に気の毒だったのは KSD の人たちです。KSD の人たちはまた日立さんに投げるわけです。そうすると、もっとかわいそうだったのは日立の人たちです。僕らは神保町の飲み屋で日立の人と何回か飲んだことがあります。それは仕事で直接関係あるわけではなくて、KSD の人たちが日立と飲むときに、「川崎君、ちょっと出てこい」と言われて、何回か飲みに行ったことがあります。そのときは日立の現場の人たちからぼろくそに言われました。「本当に興銀とは仕事をやりたくない」と。

(中島) その批判的になっているのは IBOS チームの人たちですね。

(川崎) ではなくて、批判的になるのは日立から

言わせれば KSD なのです。

(中島) ああ、そうか。直接の。

(川崎) そうです。でも、僕らは日立さんと KSD のいる飲み会の現場に呼び出されて、KSD から「おまえらだろう。大体悪いのは」と言われて、「それは確かにそうだな。申し訳ありません」と、システムの人たちは荒れるわけです。だって、ほとんど寝ていないですから。ちゃんと評価もされないし、非常に歯がゆい思いをされていたと思います。

(中島) やはり新しいコンピュータを入れたシステムは、それまで例えば紙で作業していたような人たちからすると、突然作業の手順が変わったりすることに対する拒否感みたいなものはあるのではないですか。

(川崎) それは何でも必ずあるのだろうと思うのですが、それよりも、自分たちが一度システムを開発すれば、このシステムによって、あと 5 年、10 年働くのだよという意識がないのです。なぜかという、その中心的な役割を果たすユーザーサイドの人間は、いわゆる今でいう総合職の人たちで、「自分が仕事するのは 2~3 年だろう。考えてみればもう 2 年たっているし、あと 1 年だな。システムが出来上がるころにおれはいないよ」とか、あるいは「これができたって、ユーザーとしてメリットを享受するのはせいぜい 1 年とか、そんなものだろう」ぐらいに思ってしまうと、力も気合も全く入らないわけです。

(中島) 実際にそのシステムが入ることによって業務の効率化とか、改善はあるものなのですか。

(川崎) それはあります。

(中島) それは銀行の中だけの話なのですか。それとも取引先のいろいろな海外の銀行とか、企業は。

(川崎) それは関係ありません。

(中島) 行内なのですか。

(川崎) 銀行の中の事務処理が正確かつ迅速化されるということです。それによって結果的にお客さんに迷惑を掛けることも少なくなります。当時はミスがものすごく多いのです。いつも怒鳴られているような部署の担当者もいます。そういうものが少なくなると、お客さんの信頼感が強くなって、より増して、取引ボリュームも増えるということです。

そういうのは当時の興銀で一番弱いところですよ。他の銀行と何が違うかという、例えば外為なら外為、あるいは外貨の営業貸出でコアになる人物というのは 10 年ぐらいいるのです。住友なんかは下手したら 12~13 年いました。そのシステムによって、彼らは自分の今後何年間か、下手したら 10 年ぐらいの銀行人生で影響を受けるわけです。

(中島) だから、真面目にやろうと。

(川崎) 本当に真面目です。真面目なので詳しいわけですよ。だから、システム開発をやるときは、ユーザーサイドにコアになる経験年数の長いしっかりした人を何人か養成しておかないと、システム開発はできないということをつくづく思いました。

実を言うと、僕は当時思っていたのですが、この後のシステム開発もそうなのですが、頓挫してやめてしまったというのがあるのです。IBOS のリライトというので、IBOS を書き換えようということです。それが頓挫してしまいました。結局、誰が悪いかというと、ユーザーなのです。

(中島) 自分たちのニーズというか、何をコンピュータにシステムとしてまとめ上げていくかということの一番根本を分かっているのは実際に作業しているユーザーだから、その情報をしっかりと開発者に伝えられるかということがすごく大事なのですね。

(川崎) そうです。おっしゃるとおりなのです。ところが、これは誰が決めているわけでもなくて、ユーザーサイドというのは意識の上で天動説みたいなところがあって、「どういう要件が必要ですか」と言われたときに、「普通言われているでしょう、普段。だから、考えてきてよ。紙に書いて出してみよ」と言うわけです。そうすると、システムサイドの人は一生懸命書いてくるわけです。ところが彼らはあまり文章がうまくないから、読んでもよく分からないのです。そうすると、「何だよ、これ。こんなのは要らないよ」とか、「大事なことを書いていないじゃない」とやりだすわけです。それがまた全くまとまっていないのです。

(中島) 実際になくても、今の状態でも仕事は回っているわけですね。そこに新たな何かを何億円も使って本当に入れなければいけないのかということと説得力がないと、話が動かないわけですね。

(川崎) そうですね。それは本当に悪い癖でした。結局、銀行としては直りませんでした。

(5) 面白かった外国為替部時代

(中島) 「外国為替部時代が一番面白いと思えた時期」というお話ですが、実際にそういうふうにお考えになっているのですか。

(川崎) そうです。当時、僕は年齢的にも、30歳前でした。新しい業務分野といいますか、外国為替業務自体は新しくも何ともないのですが、たまたま外為法の改正があって、世の中が変わる節目に資本為替を扱うところにいたので、何でもありだったのです。

それから、保険業法という法律があって、その業法には穴があるのです。資金の運用に関する法律上の保険業法の施行細則なのですが、これに穴があっくいびつな経理処理ができるのです。当時の保険会社、特に損保なのですが、当期にどんと利益を出したい。でも、来期はどうなってもいいみたいなことです。こ

れは昔、ゼロ・クーポン・ボンドと言っていましたが、金利ゼロです。従って、償還するときは100なのですが、発行するときは60とかです。これはディープディスカウントで、その極端がゼロ・クーポン債なのです。

あとは、ものすごいプレミアを付けて、発行時は150、償還は100しかありません。逆のバージョンもあるわけです。こういうのを使えば、実際に粉飾ができてしまうのです。日本国内はそういう債券がないですから、海外でそういう債券を発行してもらうわけです。そういう規制がない国で、規制にあまりこだわらない銀行とか、そういうところに発行してもらって、これを日本国内の投資家に買ってもらうわけです。機関投資家だから直接海外に買いに出られるのです。そういうお手伝いをしていました。

(中島) 創意工夫でいろいろ収益を上げるチャンスが広がっている面白さですね。

(川崎) そうなのです。加えて、これは昔の興銀の良き社風なのですが、若い人に任せるのです。「好きにやれ」とは言わないのですが、「よく考えながらやれよ」とは言うのですが、あまりうるさいことは言わないのです。それから、あまり細かく報告も求めません。とにかくある程度の段階まではみんな走ることができるということです。「今はここまで来ました。あと、ここまで行ければ、この取引ができます」と話すと、基本的にはやらせてくれるのです。そういう意味では非常に環境も面白かったし、やりやすい時代でした。

(中島) 反対に何か失敗をしてしまったことは。

(川崎) あります(笑)。僕は銀行に1,000万円以上の損させてしまったことがあります。これは香港である銀行を口説いて、いんちきボンドを発行してもらおうと。それを日本の機関投資家に買ってもらう。為替もヘッジしながら。先ほど言った当期でどんと利益を出す。来期はその分どんとマイナスが生ま

す。これを大がかりにやろうとしました。

相手の銀行はフランス系のパリバという銀行です。当時のパリバは、非常に体質が興銀に似ていました。判断も早い。パリバと話をしていたら、向こうは基本的にオーケーだと言うわけです。ところが途中で嫌だと言い出したのです。本店の認可が取れないと言いついて、それは困るのです。なぜかという、オーケーというので、僕らはセットアップしてしまって、あとはボタン一つ押せばディールができるという状態までなっていて、お客さんも資金を待機させてしまっていました。当時の、円の金利ゼロの資金市場の、短資市場。

(堀) オーバーナイトの市場ですね。

(川崎) 待機している資金がそこで泳いで待っているわけです。結局、できないわけです。母数が巨額だから、機会損失は大きいのです。ある日、うまくいかなくて困っていたときに、「パスポートを持っているか」「持っています」「明日香港へ行け」と夜に言われて、翌日、会社にパスポートを持って出勤したら、「外に車を待たしてあるから、今から成田へ行け」と言われて、香港に行ったことがあるのです。下着も何も持っていないのです。歯磨きも、歯ブラシも何も持っていないくて、乱暴な話だなと思いました。

当時はペーパーだから、名刺に何のタイトルも書いていないわけです。さすがに裏は英語になっていましたがタイトルは何もなくて、パリバの香港支店に行くと、支店長と会って、「私はこういうものだ」と言いました。当時はアジア興銀の永井秀哉さんが社長でいて、彼についていってもらったりしました。

「おまえはどういう立場で来ているのだ」「私は銀行を代表して来ている」と日本語で言ったら、永井さんが英語に訳してくれました。「だって、おまえの名刺を見たって、何も書いていないではないか。タイトルは何なのだ」「ノンタイトルだ」と言うと、向こうには弁護士もいて、「話にならない。従って、今日はこれでミーティングはやめ」となってしまったのです。

僕は本店に電話して、磯部英明さんという大変な

名物課長の素晴らしい人がいるのだけど、その人に「相手にしてくれないですよ」と言ったのです。「何が必要なの」「銀行の代表権のある人のサインで委任状をくれと言っているのですよね」「分かった。出す」と、小西輝明常務のところに行って、2時間後ぐらいに、「その川崎というのは in full power だ」と、マネージング・ディレクターとして小西さんがサインをしてある FAX が、パリバに届いたのです。僕は届いているというのを知らなかったのですが、急に向こうから電話がかかってきて、会議を再開するというわけです。

「どうしたのだろうな。届いたのかな」とか、いろいろ思っていたのですが、行ってみたら態度が全然違って、「先ほどは大変失礼しました。これからいろいろ議論しよう」と言われました。なぜこんなことをやるのかといった話から始まって、「日本にはいろいろ抜け道があって、顧客ニーズでやっているのだ」

「そうか。おれたちも日本のパリバの東京支店もやれるのか」「やれる、やれる」という話をして、「そのとき、カウンターパーティーで IBJ の香港支店が発行してくれるのか」「いや、おれたちは日本の銀行だから、それは規制があつてできない」「何だ。それはおかしいではないか」という話になって、でも、最終的には本店の決済を取ってくれたのです。それは僕が交渉したから取れたのではなくて、本店の磯部課長や小西常務なんかがパリバの上層部と話をしてくれたからです。それをまた僕も全然知らなくて、当時の僕は attorney in full power (全権委任) があるというすごい FAX をもらって、交渉したからできたばかり思っていたわけですが、後で聞いたら偉いさんが動いてくれていたのです。ただし、待機資金の運用の機会損失で 1000 万円以上。ただ、取引先も偉くて、仕方がないと文句を言わないのです。今ではあり得ません。いろいろな角度から見てあり得ません。

(中島) 今の銀行で一社員がそういうことをやるのはもう難しい。

(川崎) 難しいし、そんなむちゃなことはできない

です。

(堀) あの時代に、それは興銀だからできたのではないですか。

(川崎) そうだと思います。だから、本邦初というのが、資本為替のスワップとか、こういう世界だけではなくて、いろいろなことであるのです。ただ、残念なのは、みんなローテーションで変わってしまうわけです。僕もその直後に変わってしまったのですが、長続きしないのです。組織的にどうやっていこうかというところまでいかないのです。ただ、唯一このスワップファイナンスの世界だけは組織としてきちっとできて、一世風靡しました。だから、僕の後代の人たちというのは本を書いて出したり、講演に行ったりとかしていました。

(中島) 他の銀行と比べてとき、職場をローテーションしていく頻度が高いのが一つの興銀の特徴なのですか。

(川崎) そうです。昔の興銀の特徴です。比較的早いです。

(中島) それはある種の良い面ということでは、いろいろな業務を担当できるということになるのですね。ただ、逆に言うと、専門性が落ちてしまうというか。

(川崎) そうです。

(堀) それは他行でも似たような状況ではないですか。

(川崎) だけど、他行は先ほど言ったみたいに、僕が知る限り、部門、部門で人を育てるのです。住友でも、三和でもうまいなと思うのは、その後、そういった人たちをきちっと処遇するのです。

(堀) 逆にあの時代、他行に負けたという事例はありますか。今のお話は興銀が先鞭をつけたという話でしたが。

(川崎) 僕がいたときは邦銀ではありませんでしたが、外銀にはよく負けていました。向こうの方がやはり進んでいるのです。僕が驚いたのは、当時、スワップファイナンスの初めのころに、課長代理と僕がかばん持ちでヨーロッパに出張したのです。なぜ出張したかという、ヨーロッパにすごいプレーヤーがいて、何をやっているのか話を聞きに行こうよということだったのです。のんびりした話で、そんなのは聞きに行ったって教えてくれるわけがないのですが。

そうしたら、大変ありがたいことに、全て教えてくれたのです。驚いたのはロンドンのバンカース・トラストです。バンカースのロンドンにはすごい大親がいて、お昼に来いと言うわけです。行ったら、すごい部屋があって、バーがあるのです。「一杯やるか」と。金曜日の午後は、飲んで仕事しないのだそうです。「今日は週末で、これからスコットランドにゴルフの旅行に行くから、ちょうど昼飯どきでいいから、一緒にやろうや」「スコットランドのゴルフ場、いいですね。誰と行くのですか。ゴルフ友達ですか」と言ったら、「いや、女だ」と言うわけです。「奥さんと2人でいいですね」と言ったら、「いや、これ」と言っていました(笑)。

飲みながらがががやっていると、IBM だったかな、何かの「ヘッジトランザクションが分からないのだ。バンカースがやったよね」と話したら、絵を描いてくれました。「これが公式なのだよ」と言うのです。なるほどね。ツーツーで全部流れるのだ。ただし、当事者がバンカースを除いて3社あるのです。3社のキャッシュフローを全て集めて、リスクをなくすわけです。これはすごい。これはコンピュータがないとできないのです。彼らはやはりコンピュータのシステムを持っているのです。それは大変驚いて、勝てないなと思いました。

パリバの本店に行ったときにユーロ円の話になっ

て、パリバとしては「ユーロ円を5年とか、10年の長期のフィックスレートで供給してくれたらいくらでも取るぞ」と言うわけです。ユーロ円だったらこういう取引がいいよとカレンシースワップの話をして、今日は幾らぐらいだったらできるのだと、向こうのスワップ部門の親分が言うわけです。「今日のレート？ そんなの分かりません」という話です。「ヨーロッパではどうなのですか」と言ったら、当時、既にビューレット・パッカーの機械があるのです。金融関数の。あれをポンポンとして、「今日のレートはこれだ。これだったらおれは取るぞ」と言うのです。こういう部門の大親分なのに。日本でいうと専務ぐらいなのです。すごいなと思って、これはちょっと勝てないなと思ってしばらくしたら僕は異動になって、審査部に移ったのです。当時、僕らはどうあがいても、外銀のそういうノウハウと世界中からいろいろなニーズを集めてきてマッチングさせる能力にはちょっとかなわないと思いました。

(堀) そういう最先端の世界を、外為部の三つの課がある中で資本為替をやっている送金課にいたから、そういう経験ができたということですか。

(川崎) そうですね。

(堀) 輸入課とか、輸出課では、海外に出張に行くということはあまりなかったはずですよ。まさにそういう最先端の金融技術を覚える機会があったと。

(川崎) そうですね。

(6) 興銀独特の組織文化

(大石) そういうシステムを興銀が日本で初めて、いろいろな模索をしながら、ある意味では先進国に学びながらできたというお話ですが、それが興銀だからできた理由は、若手に権限を与えながら大事なところでは上の方がちゃんとみているということですね。それが興銀のオリジナルなツールとい

うか、手法となる。今回の通貨スワップにしてもそのように考えるべきなのか、あるいはあくまで先進国があって、それを日本風の、つまり、日本の法規制に合わせた形の抜け穴と考えるか、どう考えるか。

(川崎) 後者の方です。というのは、外銀が何かやっているのは分かるのですが、どういう仕組みでやっているか、からくりは分からないわけです。当然教えてくれないわけです。そうすると、何なのだろうなと半年ぐらいいろいろいじってやるわけです。

(大石) 具体的にいじるといのは、川崎さんが若いころにやられて、若手が現場でやるというイメージですか。それとも、上の方なんか知恵を付けてという。

(川崎) 現場でやるわけです。ルーティンの仕事が終わってから、夜中にやるわけです。

(大石) それはモデルとなるものを読んだりということではなくて、考えながらニーズを見つけていく、という。

(川崎) そうです。だから、最初にやりはじめたものは原始的ですよ。だって、金利に単利、複利とあるではないですか。複利の概念というのを当時は恥ずかしながら僕らは持っていなかったのです。証券部とか、債券をやっている人は持っていたのですが、外為の担当者は持っていないわけです。本では読んだことがあるけれど、よく分からなかったです。

(大石) そうすると、なぜ興銀でできたのでしょうか。たとえば、後で分かっただけじゃ、似ていたとか。

(川崎) 当時は1人の人間がやっているわけではなくて、1人の人間が必死にやるのですが、周りに同僚とか、課長さんとか、課長代理とか、一緒に考えてくれるのです。それから、隣の先ほど言った外国部みたいなところが一緒に考えてくれるわけです。そう

すると、何となくできるのです。

(大石) そこでは垣根を越えた組織の協調、ある意味、利害が関係しているか分からないのだけれども、みんなが知恵を出し合うという。だけど、それを組織としては継承していないというか、担当者が変わってしまう。そういうところが面白いと言えば面白いですね。

(川崎) 面白いですね。残念ですよ。だから、興銀の良さというのは、同期は当然仲がいいのですが、前後も仲がいいのです。特に上の方は10年上、15年上ぐらいまでは非常によく知っています。仲がいいです。われわれの代は90人なのですが、昭和49年までかな、49年が確か70人弱ぐらいでしょう。その前は50人とか、下手したら40人とか、同期入社の人たちはそういう母数なのです。だから、そもそも人数が少ないのです。

(中島) お互いに顔が見える関係なのですね。

(川崎) そうです。顔が見えるし、話し好きの人が多い会社でした。

(大石) 僕らが一般的に抱いている日本の企業は、日本は長期雇用だけれども、競争があつて、同期でも競争があるし、上下でも競争があつてというときに、こういう新しい仕組みをしたときに「これはおれがやったのだ」というようなことにはならないわけですか。

(川崎) ならないですね。

(大石) その辺は独特ですね。

(川崎) 独特ですね。これは今の時代に適合しているかは別なのですが、昔は興銀というのは、自分が人事上どう評価されているか分からないのです。選抜制度のようなものがないので。一緒に入ってよーい

どんでスタートするわけですが、自分が今どの位置にいるのかが、相当長い間分からないのです。

(大石) 日本企業は昇進がはじまるタイミングが世界的に見て遅いと言われていますが、興銀もかなり昇進時期が遅い。しかもキャリアパスもよく分からない、と。どこが出世コースとかというのがないということですか。

(川崎) ごく一部ありますけれどもね、証券部とか、総合企画部とか。

(大石) いかにも的などころはあるという。

(川崎) いかにも的などころはあるのですが、そんなところに配属される人間はものすごく少ないですから。だから、同期で真っ先に最初に課長になりましたという、普通の会社だったら偉いわけです。それはトップランナーということになるのですが、興銀の場合は必ずしもそんなことはなくて、ずっと課長にならない人がある日突然ものすごく偉くなるとか、そういうのは分からないですよ。

(中島) かなりじっくり人を見ているという感じですか。

(川崎) そういう感じがあるみたいですね。非常にクローズなソサエティがあつて、その中では人事と企画と調査部は表裏一体というか、人の行き来も結構あります。その一部の人たちは何年組のトップ5は誰とかいう情報は持っています。でも、それは表に出てきません。

(中島) ある程度そういう能力評価はしていて、それを開示していないという。

(川崎) していません。しないから誰も分かりません。ごく一部の人たちは何となく情報共有しています。

(斉藤) 先ほど出ていた、あそこに行く人はすごいと言った部署の二つのうちの証券部というのは、先ほどの起債調整とか、そういったところに関わっているような人たちということですか。

(川崎) そうです。

(斉藤) では、投資銀行業務的なことを国内でやっていたということなのですか。

(川崎) というか既得権益があって、既得権益をつぶそうという人たちがたくさんいるのです。それはライバル銀行であり、特に目の敵にしていたのは証券会社の人たちです。だから、よく攻撃されていたのです。そういう中で大蔵省も自由化の方向で、「いつまでもカルテルでもあるまい」みたいな方向感覚はあるわけです。そういう中で僕が入ったころは、既にこの既得権益をどう守るか。守るといのは相当優秀な人がやらないと守れないのです。

(斉藤) 攻めるところに一番優秀な人を配置するというのと違って、守るべきところに一番優秀な人を配置するというのは非常に興味深いです。

(川崎) やはり守るだけのメリットが非常に大きかったのですね。だから、そういう難しい守りのポジションだからこそ、非常に優秀な人を配置するということです。

(7) ロンドン興銀のステータス

(加藤) 金融商品の開発に興味があるのですが、先ほどロンドン興銀から知恵を拝借したといった話がありました。ロンドン興銀に勤めている人は、外資系の金融機関からロンドン興銀に移った人が多いのですか。

(川崎) いえ、基本的には興銀のプロパー社員、プロパー行員で転勤です。

(加藤) スワップのような金融商品に関する知識は、日本国内の興銀に勤務しているひとよりは蓄積されているのですか。

(川崎) 正確に言うと、蓄積はあまりされていなかったのですが、先端的なプレーヤーが周りにいるわけです。興銀というのはものすごくステータスが高かったのです。ロンドン興銀というのは日本の銀行の証券現法で圧倒的にステータスが高かったのです。

(加藤) それはなぜですか。

(川崎) それは証券業務のお客さんを持っているからです。

(加藤) それはロンドンに進出している日本企業ですか。

(川崎) ではなくて、日本に本社があって、そこが外債を起債するわけです。その外債を起債するときに。

(加藤) 社債の引受けと受託管理業務ですね。

(川崎) そうです。ステータスが高いわけです。それから、日本国内での興銀のステータスというのは彼らも知っていますから、国内債だったらとにかくIBJが基本的に牛耳っているから、彼らが出張ってきているロンドン興銀というのは一目も、二目も置かれるということなのです。そういう意味で先端的な金融ノウハウを立場上得やすいのです。

(加藤) そういったノウハウはどのように得るのですか。

(川崎) 具体的な取引を「こういうのができないかな」と僕らがロンドン興銀に仮に言うとしみます。そうすると、ロンドン興銀は、例えば先ほどのSBCでも、

どこでもいいのですが、邦銀で初めてヘッジボンドをやったのも興銀なのですが、この相手はSG ウォーバグです。そういったところと話をするわけです。すると、向こうは興銀が相手だったら、IBJ が相手だったら一緒にやろうかということになるわけです。やっているうちに「おまえら、すごいな」とこちらが向こうを見て思うわけです。「SG ウォーバグはすごいな。そんなノウハウを持っていたの」ということが分かるわけです。

(加藤) 一緒にやるというのは、何か契約を結んで正式にということですか。

(川崎) そうではありません。要するに、一緒にディールをつくってこうということなので、共同主幹事でやろうとか、おのずと役割分担みたいなのがあるのです。だから、安川さんなんかは最後にSG ウォーバグに引っこ抜かれてしまいました。

(中島) やはり外銀のノウハウというのは明らかに邦銀よりも進んでいて、その外銀のノウハウが一番取り入れやすい環境にあったのが興銀ということですか。

(川崎) 当時はそうだったと思います。

(中島) その出先としてロンドン興銀が大きな拠点になっていたということですね。

(川崎) はい。あとは、ユーロ円債というのがあるのです。ユーロ円債の買い手は誰かという、茶目というのですが、黒目、青目というのですね。黒目というのは日本にいる日本の企業、青目というのは外国にいる外国の企業、茶目というのは、大本は日本の企業なのですが、現住所が外国のところ。茶目といわれている人は、黒目の本体に円資金がたくさんあるわけです。その本体の円資金を引っ張ってきて、日本の企業がユーロマーケットで発行するユーロ円債を機関投資家の現地法人などが買うわけです。

そういうときに、ユーロ円債のマーケットでは興銀が強いわけです。国内の機関投資家もよく知っているし、それから、日本企業が発行する場合、日本企業もよく知っている。そうすると、現地のロンドンのシティの名だたるマーチャントバンカーであれ、インベストメントバンカーであれ、興銀といい意味でちゃんと付き合っておかないと、例えばユーロ円債のマーケットでそういうようなポジションが得られないということになるわけです。

(中島) ある意味、日本経済の強さが背景にあるということですね。

(川崎) おっしゃるとおりです。先ほど証券部の話が出ましたが、なぜ守るのが大事かという、彼がそういうのをきちんと国内で守っているから、海外業務もやりやすかったということになるわけです。

4. 本店審査部時代

(1) 興銀流の審査業務

(中島) 外国為替部の次は本店審査部に移られたのです。業種別に7班あるということですが、具体的には何の業種になるのですか。

(川崎) 例えば、営業部というのは、営業第1部、2部、3部、4部、5部、6部、7部とあって、営業第1部というのは鉄と非鉄金属と一部、空運、航空会社が入っていたのですが、基本は鉄と非鉄金属です。審査部の第1班というのも鉄と非鉄金属関係なのです。

(中島) 営業部の1班、審査部の1班が対応しているわけですか。

(川崎) そうです。営業第7部は、いわゆる運輸関連です。それから、観光はちょっとばらけていたところなのですが、運輸・観光です。要するに、当時の運輸省の管轄業務です。それに対応していたのが審査部の第7班です。僕は第7班でした。従って、運輸関連業務です。もう一つは、不動産は営業4部と

いうところでやっていたのですが、これはどうしてなのかな、昔から不動産も審査部の第7班でやるということが多かったです。

(中島) 他の班についても教えて下さい。

(川崎) 1班が鉄と非鉄金属、2班が自動車、電気、3班が化学、4班が不動産とか食品でかなり雑多です。5班が石油、石炭などの資源です。6班が一部、非鉄金属と流通、7班が交通、運輸です。

(中島) それは役所の原局・原課といったものに対応しているのですか。

(川崎) あまり役所の割り振りと関係ありません。産業は基本的に経済産業省になってしまいますので。運輸、建設以外は。

(中島) 1班が10人程度の構成になっているのですか。

(川崎) 審査役がいて、書き手と呼ばれる担当者が大体4人います。

(中島) 書き手というのは何なのですか。

(川崎) 書き手というのは個別の審査案件についていろいろ調査、審査をして、調書というのですが、レポートを書くのです。一気通貫でやるわけです。

(中島) 審査役の人が書くわけではないのですか。

(川崎) そうではありません。審査役は指導者、課長です。

(中島) 班の班長が審査役ですか。

(川崎) そうです。

(中島) 班を構成しているメンバーのほとんどが書き手になるのですね。そうすると、いろいろな案件が来るので、書き手が基本的にはずっと書いていて、それを審査役の人が読んで、指導をしているというチームになっているのですね。

(川崎) そうです。

(中島) 一つの班で同時に何件ぐらいの、1人の書き手の人が1件ずつという感じですか。

(川崎) 当時は時間をかけ過ぎだとよく怒られていたのですが、やはり1件に1カ月半ぐらいかかっていました。

(中島) それは何年ごろでしょうか。

(川崎) 1983年から僕が在籍した85年までです。

(中島) 先ほど融資もだいぶ短期化していくというお話だったので。そうすると、審査業務も1カ月半もかけられなくなるということでしょうか。

(川崎) 当時はどういうことが起きていたかといいますと、その会社なり、経営者なり、会社がやろうとしている事業なりをじっくり見て、長期資金を出すか、出さないかの基礎的な判断を審査部でやりましょうというのが本来の役割なのですが、当時そういう長期資金が出なくなってしまったのです。それから、立場も、力関係もだいぶお客さんが強くなってきていて、「審査します」なんて言うと、「じゃ、借りないよ」と言われてしまうということだったのです。

何がそういう時代に起きたかという、中堅・中小の新規開拓がだいぶ増えて、そこをやっていないと銀行としても食っていけないということになってきました。そういったところというのは、社内で資料請求を「こういうものを出してください」と言たって、そんなものは出てこないのです。資料自体がちゃ

んとそろっていないし、「そんな冗談ではない。おれたちは1人2役、3役やっていて、忙しくて仕方がないのだ」という感じになってしまうので、旧来の興銀的な審査手法では無理だなと。

それから、中堅・中小で取引ロットの小さいところにそんなコストや時間をかけられないので、もっと簡単に、簡便に要領よくやれと流れが大きく変わっていった時代なのです。

(中島) 融資の一つ当たりの案件が小さくなってしまって、審査のコストをそれほど掛けられなくなってしまったという。

(堀) そういう流れが出たのは、審査部に入る前からですか。

(川崎) 前からです。

(堀) だから、1970年の後半ぐらいからでしょうか。

(川崎) そうです。1980年前後です。その中で何をやろうとしていたかという、例えば新銀行東京が失敗したのはスコアリングだというのですが、スコアリングというのは、帝国データバンクとか、東京商工リサーチとかのレポートは見たことがありますか。いろいろな項目があって、何点、何点、何点と点数が付いているのです。それを審査でやろうということです。経営者の評価は100点満点で何点と付けたのです。そのスコアリングというのは、お客さんの財務データがあって、BS・PLがあって、そのBS・PLの数字を入れて、従業員数などの基礎的な数字を入れます。そうすると、その業界の中の標準的な会社、企業と比べてどうかというのが出てくるのです。それをスコアリングといいます。

興銀の当時の強みは、興銀データバンクということで、日本全国の有価証券報告書を発行している会社の有価証券報告書の膨大なデータを一つのデータベースに入れていたのです。外部にもこれを売ってい

たのです。そういうものもあるので、「いけるだろう」と言ったのですが、中堅・中小というのは実はそういうのはあまり通用しないのです。というのは、そもそもその会社と話をしてみるかどうかという入口の手前の判断材料としてはいいのですが、その先はそれでは駄目なのです。なぜかという、財務諸表はでたらめだということなのです。だから、簿外負債があって、当然粉飾も多いわけです。

2番目に、経営者次第なのです。中堅・中小企業というのは、僕も銀行を辞めて初めて分かったのですが、経営者次第です。本当に日ごろはばかなのだけど、勤だけはいいか、そういう人もいるし、ものすごくインテリなのだけど、経営が下手とか、そういう人もいますし、経営者というのはいろいろな人がいるわけです。中堅・中小の業績というのは8~9割は経営者だと思います。これが分からないわけです。

(中島) そうすると、最終的にはヒアリング、会ってという話ですか。

(川崎) ヒアリングと、あとは取引実績を少しずつ積み上げながら、本当の意味で理解していくしかないのです。

(中島) 先ほどの最初のお話で、当座預金をつくって資金の出し入れを一度しっかり眺めてから、その会社の経営状況を理解した上でというようなお話ですが、そのプロセスを踏んでから、融資のときにはさらにヒアリングをするという感じですか。

(川崎) そうです。だから、本来の興銀審査的な手法というのは、僕らみたいなペーパーの若手が書き手として審査役と一緒にそこそこの規模の会社の社長さんと会って、むちゃくちゃな質問をするのです。それでも昔は許してもらえたのです。ところが、僕が審査部に行ったころは既に「そんな質問をする銀行とは付き合いたくない」というような話になって、力関係が全く違っていました。

その中で、スコアリングでやろうということ始

めました。結局、これがものにならなかったのが逆によかったのだと思うのですが、発想自体はものすごく早かったですね。当時、日本の銀行にはスコアリングなんて発想はありませんでした。なぜうまくいかなかったかという、パソコンで、OS、何といったか、ベーシックというのがありませんでしたか。あれを使って作ろうということになったのですが、当時のパソコンの性能ではなかなかうまくいきませんでした。

(堀) それは1983年ぐらいですか。

(川崎) 1983、4、5年ぐらいです。

(中島) 川崎さんが審査部に移られる前の比較的古き良き時代というのは、ある程度、当座預金なんかでお金の出し入れなどを見ながら、経営者の人たちに話をしっかり聞いて、融資をする、しないということを決めるぐらいの余裕があったのだけど、そういうことがだんだん許されないような状況になってきて、1983~84年ぐらいにスコアリングという手法にだんだん変わってきたということですか。

(川崎) 変わってなくて、それをやろうとしたのです。なぜかという、そのぐらいのスピード感がないと、新規開拓ができないので、業務が伸びないということになったのです。なぜスコアリングという話をしているかという、興銀の審査部というのは非常に伝統もあるし、信用もされていたのですが、銀行の業務環境の変化によって、審査部の位置づけそのものがちょうど変わる時代だったのです。それがスコアリングという手法をやろうかという発想になった、象徴的な出来事でした。

(中島) そうすると、スコアリングを実際に試みたのだけど、それほど実質的に機能しなかったということは、これまでのやり方をとりあえずは続けていて、しかし、顧客関係でいうと、社長さんから十分にお話を聞くようなこともできなくなっていて、

お金の管理、出し入れなんかもゆっくり見ている暇はなくなってしまった中での融資審査ということが実際には起こっていた。

(川崎) 表現すれば、そういうことでしょう。実際には、そんなドラスティックな時間の流れの早さではないのですが、徐々に徐々にそういうふうになっていって、新しい時代に対応できないままバブルの時代に入ってしまったということだと思います。

(中島) ちょっと話を元に戻しますと、営業部店からの申請というのがあるということなのですが、営業部の方は資金の借り手の人を見つけてきて、審査部の方にはどういう情報を持ってくるのですか。A社という会社がこれだけのお金を借りたいといったことだけになるのですか。それとも事前にある程度の情報を調べて。

(川崎) 事前に営業部の人というのは、相手の会社の人と何回か会っているのです。そういう中で、興銀からお金を借りようかと言ってくれました。あるいは新規のプロジェクトがあって、興銀メインで考えようかという話をもらいました。そういう情報は営業部からくれます。ついては、通常の場合、こういうところに重点を置いて見てくれということです。

営業部からすれば、新規に取引を始めるとか、比較的大きな社内プロジェクトでメインバンクとしてそこそこまとまった金額の融資をするというときは、自分たちで調書を書かなければいけないのです。これは課内調書といいます。この審査部のレポートがあると、二つの意味で便利なのです。一つは実質的なレポートができてしまっているということと、もう一つは社内的に行内での信用の裏付けができていくということです。

しかし、審査が入るとお客さんは嫌がることが多いので、営業の人からすると、そこは微妙なバランスだと思うのです。だから、審査をかましておくと、手間が省ける、楽に進められるという半面、お客さんは嫌がる。「さて、このお客はどちらからやるかな」と

ということになるわけです。そうすると、僕が在籍した1983年ぐらいから、営業部の人はなるべくだったら審査に回したくない。なぜかという、お客さんが嫌がるから。

(中島) 審査部に回らずに融資が決まるということはあるのですか。

(川崎) いくらでもあります。というのは、都銀の審査部は金を貸すか、貸さないかという与信判断をしますが、興銀の審査はそこはやりません。「この会社はこういう会社なので、信用できますよ」、あるいは「将来危ないですよ」というのを収支予想といって、損益とキャッシュフローで予想表を作るのです。短いと3年、できれば5年です。最終的な会社の財務状態というのは新規のいろいろなことをやらなければ、こういう姿形に3年後、5年後にはなりますよということを数字で表現します。だから、くたくた書かなくても、要は数字を見れば、この書き手がどう判断したのか、この会社というのはどういう会社なのか分かるのです。

(中島) そうすると、営業部で審査部の審査を必要とした場合のみ、審査が始まるのですか。

(川崎) そういうことです。それは業務部という部があって、みずほでは業務管理部というのですかね。業務という部署があって、そこが基本的には貸す、貸さないという与信判断をします。その業務部に話が上がってきたときに、「ちょっと待てよ。この会社はよく分からないな」とか、「この辺をちょっとチェックする必要があるな」というときに、営業部店に対して「ちょっとこれを審査に回してよ」と言うこともあります。

(中島) そうすると、審査部は与信判断をするのではなくて、業務部が与信の判断をするところなのですか。

(川崎) そうです。これが他の銀行と違うところです。

(中島) 審査部の方は、企業の調査をするところという役割ですね。

(川崎) そうです。だから審査部が審査して、収支予想表を作ります。「この会社は赤字になります」と言ったって、営業部が「いや、これは違う。やるのだ」と業務と話をして、やってしまうこともあるわけです。

(中島) 業務部は最終的な判断をする権限を持っているのですか。

(川崎) 一定額まではそうです。さらにその上は常務会があって、そこでもむわけです。

(中島) 営業部には判断をする権限はないのですか。

(川崎) 一定限度まではあります。

(中島) 小さなものに関しては営業部の方でも現場で判断する。ある程度の金額を超えてくると、業務部に判断を仰がなければいけない。さらにそれを超えてくると、常務会といったところで判断する。

(堀) 決裁権限規定というのがあるのです。

(中島) 小口融資が増えてくると、営業部判断が増えてくるということはないのですか。

(川崎) ありますが、新規は全て業務に回さないで、新規先は取引できないです。

(中島) 審査手法で「興銀式」があるというのはどういうものですか。

(川崎) これは「丁寧なフルレポート」ということです。要するに、起承転結ではないけど、こういう歴史の会社ですという沿革というのがあって、経営者というのはこういう人たちが経営しています。評価できる、評価できないとか。一方で、この会社が置かれている業界事情、いわゆる業務環境があります。環境はこういうふうに変わってきていますとか、今後こういうふうに変わります。そういう中でこの会社の仕入とか、販売とか、あるいはものを作っている会社だったら、製造についてどういうふうに評価するか。販売力がものすごく強ければ、なぜ販売力が強いのだ。これがずっと続くのかとか、そういう調査をするわけです。評価といえますかね。

それから、今の損益の状況がどうなっているのか。損益の状況を示す上で収益力があるのか、ないのか。これは一時点で切ってしまうわけです。過去の決算ですから、収益力があるのか、ないのか。あるとすれば、何が理由なのか。ないとすれば、何が理由なのか。あるいは粉飾はないのか。次に、財政状態とあって、バランスシートです。いわゆる時価評価をします。この会社の資産はこうで、負債はこうで、この中の資産というのはどのぐらいの収益を生む資産なのか。例えば、今は頑張っているのだけれども、実は設備が老朽化していて、あと2~3年後には入れ替えないと競争力が保てないというようなときに、この資産は幾らで評価するのか。将来再調達しなければいけない、もう1回更新しなければいけないというコストも。資産は仮に入れないとしても、負債サイドにそういう数字を乗っけるとか。実態バランスというのを作ります。そういうのを一つ一つやるわけです。

(中島) それに1カ月半かかるということですか。

(川崎) 収支予測を書いて、最後に結論を書くのです。

(加藤) ボリュームでいうと、どれぐらいになるのですか。

(川崎) 結論、本文がB5で1枚、本文が沿革、経営者から始まって大体5~10枚、付属資料、付表はせいぜい多くて20枚ぐらいでしょうか。

(中島) ヒアリングをするのがやはりすごく大事ということなのですが、具体的に言うと、経営者の方にどういう質問をされたのですか。

(川崎) 例えば、現状はこうですね、でも世の中はこういうふうに変わっています。御社は今こういう動きをしています。だけど、これは将来こういうふうに変わってきたときに付いていけないのではないですかとか。

(中島) ちょっといじわるな質問ですね。

(川崎) そうです。嫌がられることがあります。

(中島) それに対して適切に答えられているかを見ている。

(川崎) そうです。ちゃんと考えているかとか。

(中島) 人物重視というのは何となく分かるように、なかなか捉えどころのないものだと思うのですが。

(川崎) おっしゃるとおりです。正直言って、僕が審査部で担当をしていたときに、経営者面談をするのですが、分かりませんでしたね。審査役はさすがに経験を積んでいるのである程度分かるのですが、これは相当場数を踏んでいないと分かりません。それも審査部で場数を踏むのではなくて、営業の担当者として場数を踏んでいないと、いろいろな経営者を見ていないと分からないのです。

(中島) では、審査役の方は営業部上がりの人が多いのですか。

(川崎) 営業は、基本的に審査役は全員やっています。昔、審査部の書き手をやっていて、営業部でやっていて、審査役に戻ってくるのです。

(中島) そのヒアリングをする際は、書き手の方と審査役の方がワンセットで会われるのですか。

(川崎) そうです。経営者面談は。相手の経理部とか、財務部とか、事業部とかいう課長さんレベルだったら、書き手が直接面接します。部長さんでもそうです。でも、経営者だけは審査役が必ず一緒にします。

(中島) そうすると、例えば川崎さんが抱いたイメージと審査役の上司の方が感じられる評価にはずれがありますか。

(川崎) あります。というのは、僕は中小企業の人には、審査のときまで会ったことがないわけです。中小はないか。中堅かな。そうすると、本当に生意気なのですが、僕が審査部の書き手のときは、中堅企業の社長さんと会うと、みんなばかに見えてしまうわけです。「こんなことも知らないの」とか、「こんなことも考えていないの」と。でも、審査役は「あれはなかなかだ。あの経営者は」と言うわけです。要するに、「しゃべり方は下手だよ。それから、一つ一つピンポイントでポンポンと答えるタイプではないよ。だけど、あの人は実はこういうことをよく考えているよ」というのが評価になるわけです。僕なんかには分かりませんでした。

(中島) 最終的には、人が人を見る眼力みたいなものが根幹にあるのですかね。

(川崎) そうですね。僕も銀行を辞めてから10年、外に出て初めて分かりましたね。会社は経営者だと、つくづく思います。というのは、中堅・中小の会社には、その会社のことを本気で考えている人は多分何人かいるのです。ただ、社長に面と向かって正論をび

しつと言う人は、1人、2人です。だけど、そこで跳ね返されてしまって、なお、食い下がって言う人はゼロなのです。だから、結局は社長なのです。今みたいに、何人かいます。次の段階も何人かいますというのは、相当いい会社です。僕がコンサルティングで付き合い合っている中堅・中小の社長の会社の会社は、そもそもそういう人がいる会社はありません。

(加藤) 社長の言いなりですか。

(川崎) 言いなりです。「社長さん、これは悪い夢を見てるんじゃないの」というようなことでも、周りの人に聞くと、「そうなんですよ。困っているんですよ」と言うのですが、誰も言わないのです。

(中島) ある意味、コンサルティング会社を使う理由はそういうところにあるのでしょうか。

(川崎) あるのでしょうか、結局、僕の言うことなんか「なるほど、そうですな。そうですな」と言うのだけど、結局はやりますよ。

(2) 興銀における審査手法の学び方

(中島) それから、審査役の方からいろいろ教わるということなのですが、参考書併用とあるのですが、そういった教書のようなものが社内や行内であるのですか。

(川崎) 二つあって、一つは先輩方が書いた調書です。同じような業種、あるいは同じ会社で昔やっていたところがあるのです。僕が一番古いのを見たら、味の素がグルタミン酸で研究開発。

(加藤) 戦前ですか。

(川崎) 戦前です。研究開発したやつの調書を読んだことがあります。やはり調書は勉強になります。それから、もう一つは興銀御用達みたいな、「財務諸表の読み方」とか、いわゆる興銀の審査を経験した先輩

たちが書いた本があるのです。

(中島) それは本当に一般的な教科書的なものですか。

(川崎) 教科書です。あと、「担保評価の実務」とかです。

(中島) そういう興銀のOBの方が書かれている本というのは他の人が書いているものよりも分かるのですか。

(川崎) むしろ分かりにくいです。解説書としては下手だと思います。だけど、そこには興銀流の手法が書いてあるのです。例えば企業価値はどうやって算定しますかという、今は世の中にあふれ返っていますよね。だけど、当時の興銀審査的な教科書で、先輩たちが書いたものには「企業価値というのはこうやって判定するのだ」ということが書いてあるわけです。複利の概念がないだけで、今やられている手法とあまり変わらないのですが。

(中島) それから、研修が1年たった段階で1回あるのですね。

(川崎) そうです。半年から1年たつと、審査研修があります。審査研修には二つありまして、一つが営業の前線でやっている人たち、あれは1週間ぐらいやるのですかね。審査部の書き手が受ける研修は2週間ぐらいあります。研修所で缶詰です。

(中島) 具体的にはどんなことをされるのですか。

(川崎) これはまさに財務分析から始まって、審査手法のイロハです。あとはケーススタディです。2社ぐらいやります。僕は営業に行ったことがないので、営業の審査は知らないのですが、審査部の書き手の講習はそういうやり方です。

(中島) その講師になるのは興銀の審査部の先輩の書き手の人ですか。

(川崎) そうです。先輩とは限りませんが。僕も実は審査部に配属されて、審査研修を受けないままいきなり講師をやらされたのです。これもむちゃな話です。

(中島) 研修を受けるのも書き手の人ですよ。

(川崎) 受けるのも書き手です。

(中島) 講師も書き手ですか。

(川崎) 講師も書き手です。一般的な財務諸表の見方だの、そういう教科書的なのは審査研修室の人たちがやってくれるので、審査部の書き手が講師になるのはケーススタディなのです。

(中島) そのときは幾つかケースをご自分で書いてこられて、そういったことを踏まえて講師をする。

(川崎) 僕が言われたのは、「これが面白いから、川崎君、今度の研修で講師をやりなさい」と言われて、「はい」と言ってやりました。要するに、指示されるわけです。それは何かというと、東京ディズニーランドです。あれに客が入るか、入らないか。正直言って、そんなのは分かりませんが、それを審査させられて、「それを研修で使え」と言われるわけです。

(中島) 東京ディズニーランドの案件というのはものすごく巨額な案件ですね。その審査報告書を書かれたわけですね。

(川崎) それは既に貸していたのです。

(中島) 追加融資ということですか。

(川崎) その年の10月ぐらいにオープンしますと。

その半年ぐらい前でしょうか。要するに、どういうリスクが今後あり得るか。もうすぐできて、オープンしてしまいます。どのぐらい人が入りそうか。その幅はどのぐらいありそうか。

(中島) ディズニーランドの案件ではどういうふうにアプローチされたのですか。

(川崎) テーマパークとか、遊園地とか、そういうのというのはこういう商圈、支持人口があって、こういったところのリピーターのリピー率は何とか、そういうのを統計的に分析するわけです。これをディズニーランドに当てはめると、最悪こう、一番良くてこう、この範囲内でこういう施策をちゃんと TDL が経営としてやっていけば、ここまで持っていける可能性はあるかもしれない。ただし、ここは逃げなのだけど、周辺の開発がこのぐらい進まない駄目とか、あとはどういうリスクがあるか。浦安は実際にそうなったけど、地震があったときに、地盤が悪いから流動化しますよということです。

(中島) そのころからそういう見方があったのですね。

(川崎) そうです。TDL の敷地というのは流動化するのか、しないのかというのが大きなテーマだったのですが、学説があるのですが、分からない。聞きに行くと、こうこう、こういう工事をやっていて、TDL の人は大丈夫だと言うわけです。建設会社に行くと、「大丈夫ですよ。うちがやっているのだから」で終わりです。でも、そうは書けないですよ。パイリングをここまでやっていて、これは何とかとか、地層の下の方がこうなっていると、屁理屈です。

(3) ホテル・不動産業界の審査案件

(中島) 他にどういう案件を担当されたのですか。

(川崎) 当時はホテルチェーンです。三井系のホテ

ルチェーンや JAL です。

(中島) 日航ホテル。

(川崎) JAL 開発です。海外もありました。ニューヨーク、東急がやっていたシンガポールとバンクーバー、JAL がやったシンガポールは建設途上で話そのものが流れてしまいました。

(中島) ホテル建設をする際に、そのホテルが収益を上げられるかの審査をされた。

(川崎) そうです。下振れリスクがどれぐらいあって、それが会社の本体の経営にどれぐらい影響があり得るかということです。

(中島) 現地調査もされるのですか。

(川崎) はい、行くのです。あとは、箱崎のロイヤルパークとか。

(中島) バブル初期の不動産案件の印象があるというお話ですが。

(川崎) 僕は 85 年 9 月に香港支店に転勤になるのですが、そのときは、どーんと円高になった、プラザ合意の前だったのです。だから、本格的なバブルが始まる前です。ただ、日本というのは今後、もっと国際的な都市になっていくと。そういう中で、西新宿の高値取引が始まったころでした。べらぼうな金額で取引が始まっていて、何が起きているのだろうねと。その中で、一つは国際金融センター構想というのがあるって、東京をシティ並みの国際金融センターにするのだ。実際にニューヨークがあつて、ロンドンがあつて、アジアがないじゃないか。やはり東京だよねという話が随分あったのです。

それから、政府のまさにリゾート法構想とか、いわゆる余暇のクオリティをどう上げるかみたいな話もあつて、日本中が「これからは不動産だね」という先

駆けみたいなときでした。

(中島) ある意味、先端だったのですね。

(川崎) そうです。僕が最後に香港に行く直前に担当したのがある不動産会社、第一不動産という会社なのですが、これはつぶれてしまいました。それから、その子会社の不動産担保ローンをやっている会社で、住宅金融センターといったか、そういう会社でした。

(中島) リゾートホテルについては個別のホテルの建設の案件に関して審査をするのですか。それとも、ある企業としての経営体に関する審査をするのですか。

(川崎) それは両方です。案件によってです。全体はもう分かっているからいいよ。あるいはでかいからいいよ。個別の方を見ておいてと営業から言われるのもあるし、個別のホテルが下手こいたときに、企業体力があまりないから、全体にどういう影響があるのか。全体も一緒に見てというのもありました。

不動産担保ローンの会社を審査したのは、珍しいケースなのですが、業務と営業の両方から依頼を受けたのです。要するに、なかなか興銀ももうからないと。不動産担保ローンというのはえらくもうかると。銀行としてこの業態に子会社をつくって乗り出すかどうかというので、第一不動産系の不動産担保ローンの会社を審査したのです。そのときの結論は、僕も審査役も「これは銀行屋が手を出せる家業ではないね。その世界に住んでいる人たちが全く違いますよ」ということでした。

(中島) 開発業者の人たちというか、不動産関連の。

(川崎) 飲んで与太話をしている分には面白い人たちですが。本当に千三つの人たちですね。やはりガラが悪いです。

(中島) それは融資に関する、自分たちの一つのビジネスとして展開するかどうかの判断も込めて。

(川崎) 今回の審査に入れろと言われて、調書には書いていないです。それは業務ということで、別立てでレポートしたのです。

(中島) 融資そのものはされる方向で。

(川崎) それはしました。われわれにはできないけど、彼らがやっている分にはいいんじゃないのということ。

(中島) 難しいポイントは。

(川崎) 回収です。不動産担保ローンに頼ってくる場所は、担保になる不動産を持っているという強みがあるのですが、大体は多重債務です。最後は不動産を処分して、貸金を回収することになるのですが、相当乱暴にやらないと駄目だということと、それから、入口ではお客さんを捕まえて優しく丁寧にやるのですが、その気にさせて、詐欺まがいのセールストークをします。

(中島) 銀行の融資というのは、何となく不動産担保を取って融資するのが一番安全だという印象があったのですが、そういうことではないのですね。

(川崎) だから、相手次第です。人品骨柄がちゃんとしていて、生業でまともにやっている人は担保もあって、お金を貸してもいいのですが、不動産担保ローンに来る債務者というのは、ちょっと違う人たちなのです。

(4) 審査部の機能

(斉藤) 審査のレポートを先ほど事前に頂いた資料の中で「中立的」という言葉が非常に印象的だったのですが、変な話、誰が書いても同じようなレポート

になるという状況だと、ある意味それが興銀式で、一つの普及した形になるのですか。

(川崎) それはないです。

(斉藤) やはりその行員によって違いますか。

(川崎) 見方がそこに出てしまいます。僕には分からないのですが、経験のある審査役を見ると、彼らも掛け目をかけるのです。われわれのレポートの信頼度というか、出来、不出来を。実際には営業部の課長さん、班長さんとか、部長さんには審査役が、僕らが営業部に「レポートができました。こういうのが結論です」と言うのとは別に、「こいつの結論はこう書いてあるけれども、これは掛け目がこれぐらい」とかいうのは伝えているみたいです。

(中島) 中立的というのとはどのような意味ですか。

(川崎) 中立的というのは、貸すように書けとか、駄目だと書けとか、そういうのは全くなく、非常に純粹にやっているわけです。そういう判断において、今言ったようにあまり変な横槍も審査役からも入りません。

(中島) 営業部の方から貸しやすいように書いてくれというようなことはないのですか。

(川崎) ないです。たまに言ってくる人はいますが。「審査役に言ってください」と言うと、「じゃ、まあ、いいや」なんて。

(大石) レポートなのですが、「丁寧なフルレポート」というのがあって、もう一つは中立的で、判断は現場でしてください、われわれは客観的なデータで判断をしますと。

(川崎) そうです。

(大石) しかし一方で、貸すか、貸さないかの判断をするときは人物重視ということで、ヒアリングが重視されているとお話をされました。先ほども7割か8割かと。これはレポートには反映されるのですか。

(川崎) します。

(大石) これはどこに入るのですか。ヒアリングで、人物がいいとか、悪いとかいうのは最初の経営のところに入るのですか。

(川崎) 要するに、経営者はしっかりしているし、いわゆる経営手腕もあると。経営者としての才覚、才能もあるということ、環境がこういうふうになっても、この会社はこれぐらいの収益は出せるだろうという組み立て方になっています。結局、それは収支予想に反映されるのです。

(大石) しかし、それは経験がある審査役のように、営業経験があつて、眼力があつて、総合的に判断できる人でないと基本的に本質は分からないわけですね。

(川崎) 本質は、そうですね。

(大石) それをどういう形で書き手が。

(川崎) 書き手は中間報告というのをやるわけです。審査役とじっくり話をするのですが、そのときに。

(大石) 最終校閲する前にとということですか。

(川崎) はい。そのときに審査役から「この辺はちょっとチェックしたか」とか、「この辺はちゃんと調べておいた方がいいぞ」とか、誘導ではないですけどね。

(大石) 書けとは言わないけど、考えろというよう
な。

(川崎) そうです。

(大石) これは審査部のレポートで、興銀式。しか
し、先ほどの話だと、他の邦銀と違って、与信判断は
業務部が行う。業務部はこういうレポートを作るの
ですか。

(川崎) 業務部は作りません。

(大石) 業務部は沿革とか、経営者の判断とかは作
らずに。

(川崎) 営業部店が作るのです。案件連絡票という
のがあって、そこにはいろいろなことが書いてある
わけです。それを業務部に出すわけです。業務部に調
整役という人がいて、その人たちが一次的な判断を
して、いいの、悪いのを、次に調整役と業務副部長と
が一緒になってもむ会議があって、そこでやるわけ
です。そこでノーと言うと、営業部店にこれは駄目だ
と返されます。

(大石) こういう沿革から始まるというのは、審査
部のレポートのみ。

(川崎) 案件連絡票というのは営業部店の人が書
くのですが、審査をやっている案件だと、その案件連
絡票に審査をして、審査部の結論はこういうことだ
というのが書かれるわけです。そうすると、調整役によ
っては「興味がある。では、その調書を取り寄せよ
う」と、読んで、審査部の僕らに質問してくるわけ
です。「おまえ、こういうふうに書いているけど、本当
か」とか、「なかなかいい書きっぷりだけど、根拠が
全然付いていないではないか」とか、そういうことにな
ります。

(中島) そうしますと、審査役の方はすごくある種

の眼力があるというお話は分かったのですが、営業
部には営業部で一番金額の小さいレベルでの融資を
判断するだけの能力を持った方がいて、業務部の方
には業務部の方にもより大きな案件を判断するだけ
の権限を持った方がそれぞれいらっしゃるということ
ですか。

(川崎) そうです。

(中島) そういったところはどのような能力という
か、どういうふうにしてそういうことを能力として
身に付けていくのですか。

(川崎) 身に付いている人もいれば、身に付いてい
ない人もいるわけです。だから、あんなに不良債権が
たくさんできてしまうわけです。

(中島) 審査役の人はもともと営業部での経験が
あったというお話なのですが、業務部にいらっしゃる
方もやはり同じような感じですか。

(川崎) 業務部の調整役というのは半分が審査経
験者かな。全員に営業経験はあります。営業は経験し
ていますが、イメージ的に審査経験者は半分ぐらい
でしょうか。

(中島) 営業部で、現場で判断が可能なものの金額
は、大体どのぐらいの規模になるのですか。

(川崎) これは割手か、そうではないかで違うので
すが、割引手形だと、幾らぐらいでしたか。

(中島) 厳格なルールがあるのですか。これ以上の
金額は業務部に上げると。

(川崎) そうです。

(中島) その金額に変更はないのですか。

(川崎) 見直しはあります。だから、バブルのときにゆるゆるになったのです。

(中島) その金額、営業部で判断できる上限が上がって行くわけですよね。

(川崎) はい。

(中島) そういった数字が分かると面白いですね。

(川崎) 覚えていないな。

(中島) 何年ごろに幾らぐらいまで引き上がっていったのかが分かると、バブルの状態が非常によく分かると思います。

(川崎) 問題視されたのは、要するに、本来は純増額が問題なのです。一つの取引先に対して与信金額が幾ら増えるか。ところが、決裁基準が一時「1件幾ら以上の案件をこういう決裁の基準でやりましょう」というふうになったのです。本当に重要なのは、1件が大きくても、回収がもっと進んでいって純減するのだったらいいわけです。1件が小さくても、純増額が結構な金額になっていれば、またそれに乗っかってしまうわけです。純増減というネットベースでの考え方が一時なかったのです。あれはわざとなくしたのだらうと思うのですが。

(中島) それは1980年代後半の話ですか。

(川崎) そうだったと思います。

5. 興銀の雰囲気

(中島) 興銀の雰囲気など思い出深いことがありましたら。

(川崎) 立場を超えて人を尊重し、信頼するところ

があったと思います。ちょっときれいに言い過ぎかもしれませんが。立場というのは偉いだの、偉くないだの、年長だの、若いだのということにあまり関係なく、同じ興銀にいる人間同士は基本的に尊重します。

(中島) 仲間意識が強いですか。

(川崎) そうですね。そういう意味では役所に似ています。それから、信頼して任せるところもあります。僕自身がそうだったかと問われるとちょっとつらいところがあるのですが、少なくとも僕の先輩の皆さんはいつでも議論に応ずるぞというタイプの人が多かったです。

(中島) 銀行マンとして作法や心得などを学んだ上司や先輩はおられましたか。

(川崎) 例えば竹内靖浩さんは外国為替部の送金課に僕が配属されたときの課長さんで、本当に仏様のような人です。それから、磯部英明さんは社内でも世の中でも有名な人で、本当に太っ腹で、部下を褒めるのだけれども、失敗しても絶対に怒らず、全て飲み込んでしまうという人でした。

(堀) 磯部さんとはどこで出会いましたか。

(川崎) やはり外為部です。竹内さんの後任の送金課長でした。当時はちょうどスワップをやりはじめたときで、磯部さんがいなかったら多分できなかったでしょう。だから、代表権のある常務の power of attorney を2時間ほどで送ってくれたのも磯部さんです。

それから、栗原脩さんも偉くなった人なのですが、先ほど言った証券部の調査課長をやっている、これは銀行でも一番のエリートポストかな。守りの元締め、ブレーンです。この証券部調査課長をやった人で、この人は司法試験も通っていて、今は弁護士をやっています。その後、総合企画部長をやりました。ただ、経営サイドと意見が合わなくて、役員にはなった

けど、辞めてしまいました。そして、弁護士をやっています。この人は本当にいろいろなことをよく知っています。勉強家でもあります。

それから、中島敬雄さんも有名人なのですが、いわゆる市場部門、マーケット、資金を取ったり、出したり、それから、いろいろなデリバティブをやったり、そういう部門の大親分です。DIAM (現 DIAM アセットマネジメント株式会社、旧興銀第一ライフ・アセットマネジメント) でしたかね。DIAM の D というのは第一生命、I というのは IBJ、A というのはアセット、M というのはマネジメントです。銀行常務を退任した後、その会社の社長をやっていて、今年相談役に退きました。ちなみに入行年次を言うと、竹内さんが昭和 40 年、磯部さんが昭和 41 年、栗原さんが昭和 43 年、中島さんが昭和 45 年です。中村貞良さんは僕が香港支店で仕えていた支店長なのですが、この人は昭和 38 年です。この人は常務を退任して、セントラル硝子の社長を長くやっていました。栗原、中島の 2 人は非常に頭のいい人たちです。話をしているだけで勉強になります。

(中島) 博学という感じですか。

(川崎) 博学というより鋭いですね。世の中の趨勢、動静、それから、業務関係の変化とかを見通す慧眼というのですか。中村貞良さんは太っ腹で好きにやらせるタイプです。その代わり、上の根回しはまめです。この人は銀行的な偉くなるべくして偉くなった人です。竹内さんは、先ほど言ったように仏様みたいな人です。磯部さんは本当に太っ腹で、行くときはどーんに行く。失敗しても絶対に四の五の言いません。だから、下は安心して仕事ができるタイプです。こういう人たちと話をすると面白いかなというので、僕の先輩という意味で名前を挙げました。

(中島) 皆さん、ご存命でいらっしゃるのですか。

(川崎) ここに挙げたのはご存命の方だけなので

す。亡くなられた方で、素晴らしい人が何人かいるのですが。僕が融資事務部に入って、第 2 課の課長をやった植木さんという人がいまして、この人は融資事務部で唯一優秀だと思った人です。この人は高卒なのですが本当に優秀でした。人柄もいいですし。亡くなられてしまいました。

(中島) 高卒の方で入行されて、同じように出世する方もいらっしゃるのですか。

(川崎) いますが、役員まではならないですね。

(堀) 鳥居幾夫さんは役員になられたのではないのですか。

(川崎) 鳥居さんか。そういえばなりましたね。

(中島) 入口というか、就職するときは大卒の人と同じような選考過程があるのですか。

(堀) 高卒を取っていたのは何年ぐらいになりますか。

(川崎) 昭和 48 年までではないですか。優秀な人が結構いました。それも優秀な人は決まって地方出身です。大学進学に全く問題なくても、家庭の事情で高校を卒業して就職したという人たちです。

(中島) ありがとうございます。

(了)