

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（3）－

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.1703

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（3）—

The Oral History of The Industrial Bank of Japan: Yoshimichi Kawasaki（3）

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、同氏がニューヨーク支店に配属された1995年から2004年に退職するまでを取り上げた。

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 between 1995 to his retirement.

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、その中で川崎氏がニューヨーク支店に配属された1995年7月から、オーストラリアでの三行統合へ向けた調整業務を経て、同行を退職される2004年7月に至る約10年間の記録を掲載した。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. ニューヨーク支店時代

### （1）資金証券課長の仕事

（大石） 前回、ハーバード・ビジネススクールのところでお話が終わっていますので、今回はニューヨーク支店時代からということで、1995年7月からについてお話を伺います。まず、ニューヨーク支店に配属されるまでの経緯について、どのようなものだったかをお話いただければと思います。

（川崎） はい。まず、1991年の9月に香港から日本に戻って、94年の冬ですね、だから、ちょうど3年ぐらいたったときに、ニューヨークにいた私の前任者、ニューヨークのトレジャリーといって資金証券をやっている課長なのですが、その人が日本に帰ってきて、その後任に川崎が行くらしいといううわさが出て、私は本当に心底嫌だと思ったのですが、そうこうしているうちに、今度、ハーバードのビジネススクールの短期留学の話があって、そのときに人事部と話をしたのです。その前に直属の部長から話があって、要するに、「何かニューヨークに行くとかといううわさもあるけれども、ハーバードに行くとも自動的にニューヨークというのだったら私は行きません。なぜか」といって、ニューヨークに行

きたくないからです」と話しました。それよりも資金証券のディーリング業務は合わないのでやりたくないということで、ニューヨーク勤務を条件としないという前提、約束で行ったのです。

留学期間は短期の3カ月間なのですが、その途中で2カ月ぐらいしたときですか、ニューヨーク時間の真夜中に電話がありまして、「ニューヨーク支店勤務の内示です」と言われて、それで、「いや、それはちょっと約束違いますよね」と言ったら、やはり国際電話、それもこちらは夜中なものですから、あまり議論にならなくて、「分かりました」みたいなことになってしまったのです。ちょっとやり口としてはどうかかなと思いましたが、そういうことでニューヨークの配属になったのです。

ニューヨークでなぜ、特にディーリング業務が嫌かという、これは後でも少し話が出てくるのですが、当時の興銀というか、日本の銀行はみんなそうなのですが、ディーリングというのは二つ大きく分けて種類があって、カスタマーディーリングというものと、もう一つは、お客さんが全然いないで、自分で勝手にポジションをつくってやるプロプライエタリーディーリング、「プロップ」「プロップ」と言っていますが、自己勘定のディーリングですね。前者のカスタマーディーリングというのは、お客さんのニーズなり、実際の取引需要があって、それに乗っかってやるわけです。あるいはそれに応じる形で少し手を入れて、お客さんが欲するものをディールするというので、これはほぼ確実にもうかるのです。かつ、競争しないで済むやり方をすれば相当もうかります。

外銀、特に米銀はこのカスタマーディーリングがやはり非常に巧みなのですね。一方、日本の銀行はそこまでソフィスティケートされていなくて、先ほど申し上げたプロップでとにかくひたすらもうけるということなのです。そういうものはセンスのある人、才能のある人はいいですけども、私は正直言って、全然センスもないし、才能もなくて、合わないから嫌だなということだったのです。

(大石) ただ、ニューヨーク支店といますと、花

形といますか、興銀の中でもかなりあった外国支店の中でも地位が高いというイメージがあるのですが、そういうことではないのですか。出世コースといますか。

(川崎) ニューヨークは確かに出世コースですね。恐らく海外拠点の中では一番ステータスは高いですし、実際ニューヨーク支店勤務経験者というのは、最終的には相当数の人たちが偉くなっています。だから、そういう意味では、いわゆる若いうちに行くのであればエリートコースに乗る候補生が行きますし、中堅どころで行くのであれば幹部候補ということで基本的には位置付けられていましたね。今は全然そんなことはないですよ。多分アジアの方を大事にしていますよね。

(大石) ハーバード・ビジネススクールに行くときに、会社側としてみれば、最初からニューヨーク支店に、あるいは外国の主要な支店に配属しようと考えていたわけではないのですか。例えば一緒に行かれた他の方や先輩などで、ハーバード・ビジネススクールに行った後は海外というのが傾向というか、トレンドとしてあるのかどうか。

(川崎) いや、必ずしもそういうことはないですね。私の前に行った人は海外に出ていませんし、その前の人も出ていないですね。だから、半々ぐらいではないかというイメージですね。

(大石) ハーバード・ビジネススクールが終わって、直ちにニューヨーク支店に赴任されたのですか。

(川崎) 終わって日本に帰って1カ月半ぐらいですかね。

(大石) ニューヨーク支店に行かれて、どういうポジションで、どういう仕事をやってくださいということだったのですか。

(川崎) まず、ニューヨーク支店というのは、いわゆる普通の銀行業務なのですね。ただ、当時の興銀のニューヨーク支店というのは、興銀の中での位置付けという意味では、ずっと憧れを持って見ていた投資銀行業務、これの一種のメッカですからね。そこで投資銀行業務を吸収しよう、あるいは投資銀行業務の一端を担おうという位置付けだったのです。投資銀行的な先端業務というのは、一つはプライベートエクイティです。これは例えば、企業を設立したが、まだ完全な成長過程に乗っていないようなところに資金を入れて、うまく当たると、その成長とともにその資金が大化けをしていくわけですね。

(加藤) ベンチャーみたいなものですか。ベンチャーキャピタルですか。

(川崎) うん、ベンチャーのちょっと後ですけど。いわゆるエンジェルという本当の最初のときと、それから、次がいわゆるベンチャーになって、それで、その次がいわゆるプライベートエクイティ投資の後段階になるのです。だから、興銀がやっていたのは、むしろ早い時期でのベンチャーというよりも、少し後の段階だったと記憶しています。これは私自身がやっていたわけではないのですが、これはそれ専門の課がありまして、そこでやっていました。

(齋藤) それは IPO (Initial Public Offering : 新規公開) の際に、ある意味全部回収するという。

(川崎) そうですね、IPO ですね、基本的にはね。

(齋藤) では IPO の直前の段階ぐらい、IPO が視野に入ってきたぐらいの段階のところを担当しているという、要するにまだ株主構成がオープンになっていなくて、ある意味、私募で株主になっているような、それで出資をしていて育てていて、IPO 次第という、こんなイメージですか。

(川崎) そうですね、イメージとしてはそういうこ

とだと思います。ただ、IPO が視野に入っているというところだともう遅いのですよね。

(齋藤) ああ、なるほど。

(川崎) ものすごくプレミアムが付いてしまっているのですよ。だから、その前ですね。だから、懐妊期間は大体 2~4 年ぐらい。投資してから早いと 2 年後ぐらいの IPO、遅くとも 4 年ぐらいでは IPO と、こういう具合ですね。そこまで行かない案件もいっぱいあるわけですが、やはり IPO のリターンは大きいので、駄目なものがあっても、全体としては十分もうかる、ワークするということですね。そういうプライベートエクイティ投資みたいなものがあります。

次にストラクチャードファイナンスというものがありまして、これは端的に言えば、特に興銀のニューヨーク支店でやったのは証券化です。要するにいろいろな細かい資産、お客さんが持っている資産、これを全部集めるのです。集めて一つの資産に、リパッケージと言うのですが、組み立て直すのです。組み立て直したものを今度切り売りしていくわけですね。リパッケージするときの一つの証券にしてしまうのです。例えば私が堀さんにお金を貸しています。その貸しているお金を他の人に貸しているお金と合わせて一つのまとまった金銭債権にして、これを証券に化体するのです。普通信託財産にして、信託の受益権を持って、その見返りに債権を発行するような、そういうものをやるのですが、よくサブプライムで随分騒ぎになりましたね。あれなどは証券化の典型例ですよ。小口の・・・。

(大石) 債権を集める。

(川崎) ええ。低所得者層向けの住宅ローン、住宅債権を集めて、一つの証券にして、これを切り売りしていく。そういうものが非常に盛んに行われていまして、興銀のニューヨーク支店というのは、このストラクチャードファイナンスの銀行全体の中でも最先端を行っていたのです。それをやっていたのは現地

で雇用していたナショナルスタッフ、いわゆるローカルスタッフです。

(大石) ストラクチャードファイナンスは、いつ頃から行なうようになったのでしょうか。

(川崎) 1990年ぐらいですね。90年ぐらいから始めて、恐らく最盛期は私がちょうどニューヨークに行ったころですかね。95~96年ですかね。そのときに東京にはフィナンシャルエンジニアリング部という、後に野村証券とフィナンシャルテクノロジーになるところがあって、そことそのニューヨークのストラクチャードファイナンス部というのが極めて緊密に連携しながらいろいろな商品開発をやっていたということですね。

(大石) それを担当されるのは現地の方で、日本人はそこにはタッチしないのですか。

(川崎) 課長ですね。

(大石) 課長がタッチする。ただ専門的な最先端のノウハウというか、テクニクというところは現場のスタッフの担当ですか。

(川崎) もう任せて。

(加藤) そうなのはどういうところから、引き抜いてくるのですか。

(川崎) まあ引き抜きですね。それはやはり投資銀行で現役の第一線でやっていて、いわゆる日本的なカルチャーが好きといいますか、そういう人がたまにいるのですよね。

(加藤) それはどうやって見つけるのですか。

(川崎) それはもうマーケットでしょっちゅうそういう取引をやっていますし、情報交換もやっ

ますし、人的なつながりもあるので、やはりそういう商売をやっていると自然とそういうコミュニティーの中に入れるのですよね。

(加藤) ヘッドハンティング会社みたいなものを使ってやるわけではないのですか。

(川崎) それはあまりやらないですね。

(大石) 日本的カルチャーが好きというのは、例えば職場の環境とかですか。

(川崎) そう、職場の環境で、あまりぎすぎすしていないとか、それから、突出して業績、パフォーマンスを求めることがないとか、それから、日本食が好きだとか、あと日本人の女の子が好きだとか(笑)。

(大石) 先ほど給料のお話がありましたが、日本人社員と最先端の業務を担当するローカルとでは、給与体系はどういう感じで違うのでしょうか。

(川崎) 日本人社員は、興銀の人事の給与制度にのって、どんなに成績を上げようが、悪かろうが、あまり変わらないですね。そういう現地の人というのは、1年ごとの契約更改なのです。いわゆるコントラクトと言っていますが、これを毎年更改するときに目標設定するのです。いわゆるオブジェクティブマネジメントですね。

(大石) なるほど。

(川崎) その目標を設定して、それに対して、達成率がこうだったら幾ら払います。固定給とは別に。例えば普通の日本人の行員の給料が100だとすると、そういう人たちは大体、固定給がやはり倍かな。それから、いわゆるパフォーマンスが良ければインセンティブボーナスがぼんと出ますから、やはりわれわれに比べて5~6倍という人は、相場としてはいくらでもいるという感じでしょうか。

(大石) ということは、日本人のマネジメントする立場の課長よりも給料は当然高いのですね。

(川崎) はるかに上です。

(大石) その辺で人間関係上の問題などは起きないのですか。

(川崎) 人間関係上は起きないですね。

(加藤) そういう現地の人は大体何人ぐらい雇うのですか。

(川崎) そうなのは、核になる人が1人いて、その人が自分が思い切って仕事をするためにこういうチームが必要だとすると、例えばニューヨークのストラクチャードファイナンスというのは、ピーター・ナゲカリというスタッフがいたのですが、彼をヘッドに、5~6人ですかね。

(加藤) それはリーダーというか、トップの人が選んでいくのですか。

(川崎) そうです。基本的にはそうですね。あるいは支店の中から、「あいついいな」「あいつちょっとこっちによこせよ」というようなこともありますよね。そういう意味では、このストラクチャードファイナンスは法律がものすごく重要なのですよ。法的な詰めがね。だから、インハウスの自分の支店の中の実際リーガルデパートメントという法務部みたいなものがあるのですが、そこの優秀な人を確かそっちに移しましたね。

(大石) 1年契約ということですが、それはその後も契約が継続していくのですか、それとも異動が激しいのでしょうか。

(川崎) いやいや、例えば今年こういうことで1年

間契約となった場合、「1年たって結果はどうでしたか」「目標に対して70%でしたね」となると、「じゃあ少し固定給下げよ」ということになるわけです。それで「もう1回頑張ろうよ」ということになって、また次の年も70%だったとなると、やはり雇う方としては考えますよね。そこで辞めてもらうときは給料を落とすのです。

(加藤) そうすると自然に辞めるわけですか。

(川崎) 辞めていってしまいますね。

(加藤) 別のところに移れるのですか。

(川崎) 別に移れます。それはいわゆるマーケットバリューがある人たちは。

(大石) その辺の交渉を、日本側はどなたが担当するのですか。

(川崎) これは課長がやります。

(大石) 何課長ですか。

(川崎) そのストラクチャードファイナンス部門の課長が。

(加藤) ああ、部門の課長がやるのですか。

(川崎) 部門の課長がやります。

(大石) 固定給などの金額まで交渉の中で課長が決定できるのですか。

(川崎) 決定はできないですが、マネジメントと相談しながら、あるいは非常に高額な場合は本店とも相談しながら、交渉自体は課長がやります。

(大石) それで川崎さんは資金証券課長として働

かれることになるわけですが、具体的にどのような業務を担当されたのでしょうか。

(川崎) はい。一つは、絶対外せない一番大事なものは資金調達ですね。それもドル資金の調達です。それから、二つ目が、やはり先ほど申し上げたプロプライエタリーディーリングという、プロップでもうけること。私が行ったところは、一つは住友商事の銅の先物取引。

(大石) ありましたね。

(川崎) それとあと、大和銀行のニューヨークでやはり大事件があつて、日本経済も駄目だということで、ちょうどジャパンプレミアムというものが出てきたころなのです。

ジャパンプレミアムというのは何かというと、日本の銀行が銀行間の資金取引市場で資金調達をするときに他の国の銀行よりも高い金利を支払わされることです。インターバンクマーケットです。これは堀さんが一番詳しい世界なのですが、そのインターバンクマーケットでお金を借ります。貸し借りするわけですね。そうすると、普通だったら5%で借りられます。ところが、ジャパンと名前が付くとこれが6%になります。ジャパンでも、いわゆる一流でない、信用力がそんなに高くない銀行だと、これは6%ではなくて7%になります。この5%に対して1%とか2%上乗せ金利を払わないと、コストを高く払わないと資金が調達できない。この上乗せ金利をジャパンプレミアムと言ったのですが、これが出てきていて、資金そのものが集めにくいと当然、ジャパンプレミアムが発生して、高い金利を払わなければいけない。そういう中でどうやって資金に穴を開けずに、かつジャパンプレミアムをどれだけ小さくするかというのがやはり第一でしたね。これは資金に穴が開いたら銀行は飛んでしまいますからね。そういうものがありました。

もう一つは、とにかくひたすらもうけようということです。当時既に、収益的には銀行自体相当苦しい

ときで、いわゆるディーリング業務でもうける収益に対する期待は相当大きかったのです。逆に言えば、本当は銀行は本来業務でもうけなければいけません。けれども、どう積み上げて本業では10のうちの7しか利益が出てきません。では残り3をどうするかというと、自動的にディーリングでもうけましょうということになってしまうのです。だから、もうかる、もうからないは別にして、気合でもうけましょうみたいな世界になってしまう。

私もいくときは、できればということなのですが、年に1億ドル強でしたね。100億円収益を上げてくれと。何のよりどころもないわけですよ。自分の見通しだけでポジションをつくって、それでもうけるということなので。

(大石) それは先ほどお話のあった現地スタッフのオブジェクトマネジメントみたいに、目標を掲げて、その成績によって給料が決定されるというような性質とは違いますか。

(川崎) これは、この世界、ディーリングは、何かきちっと仕組みをつくって組み立てて、それでお客さんと取引をすれば必ずもうかるということでは全然ないですよ。従って、現地のスタッフに「あなた、これだけもうけなさい」というのは言えないですよ。もうけるということは逆に、極端に言えば同じ金額損していいよということなのです。損してもらっては困るので、これは現地のスタッフにはそういう目標は与えられなかったですね。むしろ日本人の派遣行員がいますので、例えば資金証券のところに私を含めて派遣行員が7人いたのです。この7人のうち5人ぐらいは収益目標を与えてやってもらっていました。

先ほど触れなかったのですが、投資銀行的な先端業務というので、一つは、投資銀行に対してブリッジローンを出します。ブリッジというのは、投資銀行が、ある大型の案件を手掛ける、仕組みとします。その組成が終わって全部うまくいけば債券を発行するなりして、一つのちゃんとまとまったディールとし



て成立するのですが、全部の手立てが整って、レディーゴーになるまでの間、やはり資金が必要なのですね。それも相当額です。それをつなぎ資金として出すという業務も結構活発でした。

何でそんなことをするかというと、レディーゴーになったら、そこでもう1回ファイナンスを組成するわけです。そのときにブリッジをやっておくとう利なポジションで入れる。それは投資銀行に恩を売れますので。本当は目指していたのは、恩を売っている相手、貸している相手の投資銀行の立場に本当はなりたい。要するに自分で基本的にはお金を使わずに、案件を組成して、人から借りて、これをもう1回リファイナンスして、どんともうけるということをやりたい。従って、その入り口として貸し手に回って、恩を売って、それで本格的な大型のリファイナンスのときに有利なポジションを取って、勉強して、名前を売って、そういう段取りを考えていたのです。

だから、ニューヨークというのは、非常に投資銀行業務的な色合いが一番濃いというか、そう意味では海外店ではニューヨークとロンドンぐらいですかね。

(大石) 資金証券課長として、そうした基本的な業務をされながら、具体的にこれは面白かったとか、これは失敗したとかいう具体的な話をお願いします。

(川崎) そのときは面白いというのはないですね。

(大石) そうですね。

(川崎) 面白いものは一つもないです。

(大石) ルーティンの業務を繰り返していくということですか。

(川崎) そうですね。これは失敗したというのはやはりもうからなかったですね。

(大石) それは市場環境が悪かったせいでしょうか。

(川崎) 市場環境というか、下手なのですよね。下手、センスがない、本当に。そうですね。つらいという意味では、つらい話は結構ありましたね。やはり資金に穴を開けてはいけなと、これは何といたってもつらかったですね。だから、相当緊張しながら仕事はやっていましたね。

(加藤) 先ほどのジャパンプレミアムをいかに小さくするかという話が出たと思うのですが、具体的にプレミアムを小さくすることはできるのですか。

(川崎) うん。これは100の資金が必要だとしますよね。そうすると、工夫しないと100そのまま市場に取りに行くわけです。それを100にしないで、100が本当は必要なのだけれども、その必要な分のうち市場に取りに行くのを100ではなくて、いかにして80にするか、70にするかということなのです。

それは大きく分けて三つの方法がありまして、一つが顧客預金です。お客さんからの預金をどんどん取り入れる。それも日系企業は頼りにならないので、アメリカの会社でキャッシュリッチの会社の資金を取り入れる。それが一つですね。

それから、二つ目がレポと言いまして、アメリカの国債を借りてくるのです。借りてきて、その国債で日本で言う現先、リパーチェスでレポと言うのですが、現先をやって資金にする。そうすると、債券を貸してくれるところというのは、相手が信用力ないと貸してくれないですが、ただ、国債ですから、一時的に在庫として余って持っているところは結構あるのです。だから、そういうところは多少信用力が落ちても短い期間なので、オーバーナイトレポなどという一晩ですから、そういう意味で債券を貸してくれて、それをレポに回せるというのはありましたね。

それから、三つ目は、実は今でも感謝していますが、農中金です。農中だけは、もうダブルAになっていたかもしれないけれども、ずっとトリプルAだったのです。海外の銀行も、「農中というのは要す

るに日本国政府だ。日本の銀行は危ないけれども、日本という国は大丈夫だ」ということで、いわゆるお国に成り代わって資金をだいが取っていたのです。農中というのは、自分のところでそんなに必要としないので、それをわれわれに回してくれたということです。特に興銀は、上層部が農中の方々と親しいということもあって、他の銀行と比べるとかなり手厚く資金を回してくれましたね。

(加藤) 農中からの借り入れはやはり金利が発生するわけですか。

(川崎) 払います、払います。それは普通のジャパンプレミアム付きのお金を払うのですが、その分は市場に出なくて済みますよね。インターバンクマーケットにはね。先ほど申し上げたように、本当は100必要なのだけれども、100取りに行くのではなくて、市場に出る場合、例えば80とか70で済む。そうすると、いくらジャパンプレミアムで日本の銀行は信用力がないといっても、興銀に対するクレジットラインはどの銀行も持っているわけです。そのクレジットラインが満杯になるほど、それぞれの相手銀行から資金を取らないで済むということです。

(加藤) うん。そうすると、金利が多少下がるわけですね。

(川崎) そうですね。そうすると、ジャパンプレミアムを他の銀行は2%払っているところを興銀は1%で済むとか、そういうことですね。

(加藤) 要するにクレジットラインに余裕を持たせると低い金利で貸してもらえる。

(川崎) そうですね。それと、あと、あまり資金を市場に取りに行くと、あの銀行はどうも資金調達が大変なのではないかとか、他で取れないのでニューヨークで取りあさっているのではないかというふうにも見られかねないのです。そういう意味では富士

銀行などは一時大変でしたよね。もう資金が全然取れない。それは外貨だけではなくて、円の市場でも取れないという時期が富士は1週間ぐらいあったでしょう。だから、富士もいよいよ金繰り倒産だと言われていた時代でした。

(加藤) いつごろの話ですか。

(川崎) それは98年。長銀の破綻のころですね。

(齋藤) 都銀の中で一番不良債権が多いとかといわれていたころですよ。

(川崎) 98年になっていないな。97年ですね。

(大石) 今、富士銀行の話もありましたが、そのころ他の日本の銀行もジャパンプレミアムで苦勞していると思いますが、ニューヨークでのそうした厳しい環境の中での日本の銀行における興銀の位置はどのようなものでしたか。

(川崎) それは少しは有利だったと思いますね。やはりネームバリューがありますので。ただ、圧倒的に有利ということは全然ないですね。

(大石) 米銀だったり、他の外資系と興銀との関係といますか、それはやはり興銀はジャパンプレミアムがある分だけ不利になるという状況ですか。

(川崎) それはそうです。

(大石) その中で協調といますか、協力関係というものはないので。日本の銀行間や、外国の銀行との間で。

(川崎) 特にないですね。やはり日ごろ資金市場のインターバンクのマーケットだけではなくて、いろいろな複合的な取引関係がいろいろな銀行、米銀とありますから、そういう意味では仲のいいところは

厚めにクレジットラインをつくってくれる。

(加藤) 仲がいいというのはどういうことなのですか。

(川崎) 仲がいいというのは、昔から上層部が親しいとか、取引関係が非常に濃密といいますか、親密な先なのですね。例えばうちではJPモルガンとか。

(加藤) 親密な取引というのは、例えばどういう取引を言うのですか。

(川崎) それは、アメリカだったら、日本の銀行から発生してくる取引よりも彼らが持っている取引の方が大きいわけです。そうすると、彼らは銀行間でシンジケーションを組まないと全体を賄えないというときに、興銀に声を掛ければ、基本的に彼らは一緒にやってくれます。

(加藤) 協調融資ですか。

(川崎) 協調融資ですね。そういうものもありますし、あと、日本の案件でいい案件を興銀が持っていますというときに、彼らを誘うこともあるわけです。それは一朝一夕の関係ではなくて、やはり長い間ずっと積み上げてきた、培ってきた関係ですね。だから、興銀出身者は結構、外国の銀行の東京支店長、日本の支店長のポジションに就く人も多かったですね。大体、東京銀行か興銀でしたよね。それはやはり昔からのお付き合いがあって、銀行の国際関係の上層部が相手銀行から、「実は今、支店長ポストを探しているのだけれども、興銀から誰か出してくれないか」みたいなことは、昔はありましたね。

(加藤) それは興銀を退社して移るのですか。

(川崎) そうですね。

(加藤) 自社の人材をライバルにというか。

(川崎) それはそんな若いバリバリの人は出さないですよ。それは年齢でいえば45を超えて55ぐらいまでの間の人ですから。

## (2) ニューヨーク支店経理課長とIBJ Trust CompanyのCFOを兼任

(大石) 97年10月よりIBJ Trust CompanyのCFO兼米州部副部長という肩書になられているのですが、これはニューヨーク支店資金証券課長との兼務ということですか。

(川崎) いや、これはディーリングから僕は経理に移ったのですよね。経理課長に。その支店の経理課長は自動的にIBJ Trust CompanyのCFOもやるということなのです。IBJ Trust Companyというのは、IBJ-TC、TCと言っているのですが、TC専属の従業員は、僕の記憶ではいなかったと思うのです。何人かいたかもしれないけれども、あまり覚えていないですね。それで基本的には兼務ですね。

僕がいたころ、IBJ-TCというのは、基本的にブッキングビークルと言いまして、支店とTCとで業種によって分けていたのです。この業種の案件が出れば支店、こっちの業種が出ればTC。では、TCなんて要らないのではないかということなのですが、一つは、Trust Companyなので信託業務ができます。信託業務ができると、当時は本当に有利だったのかというと、信託業務は実質何もやっていないですよ。だから、何で残していたかということ、Trust Companyは唯一、興銀のアメリカでの最初の拠点なのです。支店がなかったころ、ウォール街に拠点を構えていたのです。そのころ、本体の方は駐在員事務所だったのです。それで、IBJ Trust Companyという銀行を現地の銀行免許にのっかってつくって、それをいわゆる営業拠点として、最初、アメリカでやっていたわけです。従って、一時はTrust Companyが資産規模でアメリカの銀行のトップ100に入ったのですよね。相当著名な方々を社外取締役役に迎えて運営していたわけです。だから、そういう意味でTrust Company

をつぶす、つぶさないというよりも、そんなコストが掛からないのだったら残しておこうということでしたね。

(加藤) 設立はいつごろの話ですか。

(川崎) 古いですね。73~74年というところですかね。忘れてしまいました。だから、興銀の最初のニューヨーク経験者、アメリカ経験者というのは、Trust Companyに行ったのです。

(大石) では、まだニューヨーク支店がないということですね。

(川崎) 支店がないから。駐在員事務所に行くか、Trust Company。

(大石) その前に経理課長になられたということですが、経理課長の業務は何ですか。

(川崎) 経理課長の業務は、一言で言えばほとんど何もないですね(笑)。

(大石) 何もないというのは。

(川崎) 僕は経理など知らないし、経理実務も全く経験がないですし、だから、現地のスタッフにお任せする。重要なのは、間違いがないかをチェックするといっても、あまりチェックもできないのですよね。だから、仕組みとしておかしなところがないかとか、そういうものを見るということなのですね。それとあと、むしろ大きいのは税務ですね。税務は、日本も同じですが、要するに裁量行政なのですよね。だから、IRSという税務当局があって、その税務当局から「これは駄目だ」「税務上否認する」と、突っ張られてしまうともうどうしようもないのです。逆にいろいろと議論して、交渉して、例えばこれは100%全部否認するのではなくて、50%否認、50%認めましょうと言うと、払う税金が半分で済みます。

アメリカの場合は税務が結構面倒くさいのですよね、いろいろなことがあって。税務のところは、正直言って、それもよく分からなかったですけども、多少神経や時間を使います。けれども、業務全体という意味では、経理はほとんどあまりやることはなかったですね。

(大石) そうしますと、IBJ-TCの方の兼務している方の業務が多かったということですか。

(川崎) いや、これも大したことがなくて。

(大石) そうでもない?

(川崎) ええ。これは月に1度の取締役会で業績報告とか、いろいろなことを報告する。当時、税務というのが一番神経を使ったという話をしたのですが、本店との関係でいくと、オフバランスの取引、要するに帳簿に実物資産として、貸出金や銀行間の借り入れという形で出てこない取引が、いわゆるデリバティブというものなのですが、これが結構量的にあるのです。その中には営業現場からきちっと報告を受けないと把握できないコミットメント、何か約束事があるのですね。これは実際、債務なのです。その債務も非常に条件付きの債務だったりするわけです。そういう取引の実態をよく見ておくというのもありましたね。でもおしなべて大した仕事ではないです。

では、僕がなぜ経理に移ったか。ディーリングをやっているもうからない。もうジャパンプレミアムはある程度峠は越した。けれども、収益的には全然もうからない。もうからない中で、下にいた人たちも、同じ行員なのだけど、僕がずっと育った興銀の仲間の人たちとはやはり、毛色がかなり違うのです。要するに、基本的には独立独歩、独立自尊と言ってもいいかもしれないけれども、悪く言えば唯我独尊みたいな。それで僕は支店のマネジメントに、「もう私では無理ですよ。もうからないとも思います」と。「だから、むしろそういう畑で、そういう世界でもまれてきた人を課長にした方がいいと思います」と言ったら、

「はい、分かりました」ということで替わったということですね。

### (3) ニューヨーク支店の組織体制

(大石) 話が前後しますが、ニューヨーク支店の組織の業務の体制というか、支店長がどなたでといった、支店の概要を教えてくださいませんか。

(川崎) はい。支店長が、私が行った95年当時は鈴木悠二さんという人で、昭和41年、私のちょうど10年上ですね。この人は取締役で、ニューヨーク支店長の在任中に常務になりましたね。その鈴木支店長の次が野口さんという人で、この人は最初から常務で来たのかな。43年だったかな、野口さんというの。この前、亡くなられてしまいました。私は仕えたのはそのお二人ですね。

(大石) ニューヨーク支店長のポストというのは、取締役であったり、常務が就任したりするのですか。

(川崎) そうですね。

(大石) 他の支店はどのようなのですか。ニューヨークは特別なのですか。

(川崎) 最初、取締役が支店長で行くポストというのはニューヨークとロンドンです。ロンドンはまちまちだったと思いますけれども、ニューヨークは例外なくそうですね、取締役が行っていましたね。他の拠点でも在任中に取締役になるというところもありました。例えば香港とか。

(大石) 先ほど証券課長から経理課長に移るときにマネジメントに言ったといわれましたが、どなたに相談されたのですか。

(川崎) それは副支店長で、管掌業務がディーリング業務ですね。これは課が三つあったのですが、それと、オペレーション、事務ですね。それから、リスク

マネジメント、コンプライアンス、それからリーガル(法務)ですね。そういうディーリング部門以外の内部管理も見ていました。では、この人は何でディーリングを見ていたのかというと、業務管掌の人が歴代ディーリングを見ていたというのもあるのですが、彼は特に興銀本店の為替のチーフディーラーとして結構有名だった人なのです。名をはせた人で、その前任がもっと有名な人なのですが。ディーリングというか、われわれは市場業務と言うのですが、その市場業務については経験もあるし、見識もあるということでしたね。

(大石) 経理課長になられたちょうどそのころだと思のですが、日本では北海道拓殖銀行の破綻であったり、もっと大きなところでは山一証券が自主廃業であったりというような結構大きなニュースがあったのですが、ニューヨークにおられて、こうした動きはどのように映ったのか、また現場では具体的にどのような影響が出たのでしょうか。

(川崎) それはその破綻のときというよりも、むしろ、その前の方が大変でしたよね。

(大石) そうですね。

(川崎) ええ。破綻のときは、公的資金の導入が実質的には日程に上りつつあったので、少し落ち着いたように記憶しています。ニュースとしては大きいですよ。大きいですが、業務上の影響という意味ではそんなに大きくなかったですね。

(大石) そうしますと、もう少しさかのぼりまして、95年ぐらいに日本はすごい円高になり、97年にはタイなどアジアで通貨危機が起こりますが、そうした円高やアジア通貨危機の影響というものはありましたでしょうか。

(川崎) それもあまり大きな影響はなかったですね。というのは、ではなぜアジア通貨危機が起きたか

という、これは歴史的な円高局面から円安ドル高に振れたのと同じことなのですが、結局アメリカの景気が非常にいい。IT が勃興して、ニューエコノミーと言われたのです。IT の技術の進歩でサプライチェーンが変わる、バリューチェーンも変わる、それから、いろいろな意味で生産性が高くなるとか、新しいことがいろいろ起こるといのでニューエコノミーになったわけですが、それによってアメリカの経済は確かに成長したのです。成長率が高くなると金利も上がる。そうすると、超緩慢で、資金が外に出ていたものが一気に引き上げられたわけですよ。そうすると、まずアメリカの景気がいい。金利高を見越してドルが高くなる。だから、95年の4月か5月に、円の最高値、76~77円ぐらいですか、付けた後というのはもう、一本調子で円安に向かっていくのですよね。125円ぐらいまで行ったのかな。その間、アメリカの金利も高くなる。景気もいいし、資金もアメリカにどんどん環流する。それで、実際もともと膨大な経常収支赤字を抱えていたアジアの国から資金が一気に引いたというのが、アジア危機だったと記憶しています。

だからといって、ニューヨークで影響が出るかという、これはよく言われる話で、アメリカはものすごくドメスティックな国なのです。いろいろなことが結構自己完結しているのです。市場も大きいのです。それから、いわゆる多国籍企業が海外でも活躍していますが、その多国籍企業の活動は、アメリカ本土の活動とは商材の流れという意味では関係がありますが、何かダイレクトにどんと波及してくるかという、そういうことはあまりないのです。だから、実際ニューヨークで仕事をしていて大きな影響があったかという、あまりないです。

だから、貸出業務など大きなプロジェクトがあって、それを組成しましょうというときは、そういうことがあるといったんは止まりますよ。でも止まる期間というのは1カ月とか、そんなものではないですか。

(大石) ではアメリカのニューエコノミーで景気

がいいというところが具体的な影響があったといえますか、環境としては重要だったということですか。

(川崎) はい。

(大石) 社史を読みますと、97年ぐらいに市場のグローバル化に対応するためにはかなりいろいろな組織改革を行ったとあり、ニューヨークとロンドンと東京に機能を集約させたと書かれているのですが、こうしたグローバル化のための組織改革が現場に具体的にどのような影響を与え、どのような改革が行われたのでしょうか。

(川崎) 一番影響が出たのはいわゆる中小拠点だと思います。1990年前後は、どの拠点でもほぼおしなべてディーリングみたいなものをやっていたのです。これはいわゆるショートファンディングというもので、一番単純なのは銀行間市場で、例えば3カ月とか資金を放出するのです。その資金調達をオーバーナイト、日々自転車操業で調達するのです。そうすると、3カ月という長い資金と、これは6カ月でもいいのですが、そのオーバーナイトという短い資金と金利差があるのですよね。基本的にイールドカーブは立っていますから。そうすると、イールドカーブが立っていると、流動性のリスクを抱える反面、この金利差、金利のメリットが取れるのです。これをショートファンディングと言うのです。これをどこも一生懸命やっていた。前にお話しした香港もそれを資金でやってみたり、いわゆるフォワードスワップでやってみたりということをしていたのです。これは大変大きな問題がありまして、一つは流動性を食ってしまうのです。

(加藤) 流動性を食ってしまうとはどのような意味でしょうか。

(川崎) 本来はお客さんに用立てる資金を市場で取ってくればいいのに、それとは全く関係なく、自分で市場に放出して資産をつくって、その資金調達を

やるわけです。そうすると、これは膨大な資金量が必要になってくるわけです。それを世界中でやるわけです。そうすると、ジャパンプレミアムではないですけども、クレジットがタイトというか、資金調達が難しくなると、そういうオペレーションはできなくなるのです。

それから、銀行の自己資本比率規制、BISの規制があって、この制約も出てくるということで、要するに中小拠点でもやっていたようなことは、もうそう簡単にもうからないし、銀行の流動性の余力も食ってしまいますから、もうやめよう、あるいは規模を縮小しようということになります。そうすると、大量の金額で巨額のディーラーをやって、薄い利ざやでもうけるということですから、薄利多売みたいなもので、そのビジネスモデルそのものが成り立たなくなってしまいます。それで、もうそういうものはやめよう、あるいは縮小しよう。でも縮小すると中小拠点はもうあまり意味がないということになります。そこが必要な資金は、地場通貨以外は基本的には本店から、あるいはロンドンから、ニューヨークから資金を流してあげようということになります。

同時に、そのころはいわゆるオフバランスの取引、デリバティブといわれる実際にキャッシュ（現金）を使わない取引がいろいろな形で出てきているのです。出てきているものは90年ぐらいから出てきていますが、むしろ銀行全体もそういう現金を使ったオペレーションはできなくなってきているので、現金を使わないオペレーションに切り替えようということをやっています。

これは実は Mark to Market と言いまして、今、市場価格では幾らなのかということです。例えば、あるオフバランスの取引で 100 のポジションを持っています。あるいは 100 の価値があるものを仕込みました。ところが、今、これを市場価格で評価すると、時価評価と言うのですが、「Mark to Market でバリエーションすると幾らか」「90 です」となると、即座に 90 と 100 の差額 10 が損失になるのです。これは毎日になってしまうのです。そうすると、すごく損益の変動が大きくなり、これを常時きちっと管理していないと危

ない、何が起こるか分からないということもあって、それで東京、ニューヨーク、ロンドンの 3 拠点、要するに大きい拠点に集約しましょうということになったのです。特にその次の流れもあって、ニューヨークとロンドンも縮小し、東京で集中的にやろうという流れにさらに加速していったのです。

(大石) 最終的になぜロンドンやニューヨークまで縮小することになったのですか。

(川崎) やはりそんなに人材がないのですよ。先ほど言った在来型の力技のディーラーはうまい人がいても、本当にデリバティブできちんとポジションをつくって、自分で管理して、自分でもうけるというのは相当高度なのです。というのは、一つの取引があります。これをリスク 100 取りました。取った 100 のリスクのうち、しょっちゅうこのリスクを 80 にしたり、50 にしたり、やらなければいけないのですよね。大きな穴を開けないように。これは同じ取引で反対取引をやって埋めるというのではなくて、むしろ派生的ないろいろな取引をやって、そういうものを組み合わせるのです。

(加藤) とても複雑なわけですね。

(川崎) シンセティックですよ。

(大石) リスクを積極的に取らなければいけないというような複雑なものであり、しかもそれは現地のナショナルスタッフに依存せざるを得ないので、組織としては徐々に縮小していったということですか。

(川崎) それができるナショナルスタッフはまずいないですよ。

(大石) いないのですか。

(川崎) ええ。それは日本の銀行なんか来ないです

よね。先ほどのストラクチャードファイナンスなどは日本の銀行に来てくれますが、プライベートエクイティとかね。いわゆるトレーディングの世界で本当に腕のいい人たちというのは日本の銀行にはやはり来ないですよ。日本人もそんなにすごいやつはなかなか育たない。そこでやはり人材不足で縮小せざるを得なくなった。それが一つ。それと、あと円ですよ。当時はとにかく円のディールでもうける。やはり外貨は分からないと。

ソフトバンクの副社長になっていかれた笠井さん。笠井さんという富士銀行の副頭取がいたのですが、この方はカリスマみたいな人で、副頭取でなぜディーリングでカリスマになるかという、笠井さんが全責任を負って、下から「こうやりたいんですけど」「分かった。やれ、行け」とこうやるのです。そうすると、富士が円で巨額のポジションを積み上げて、逆にそれが自分で自分の首を絞めた面があるのです。先ほど言った日本の銀行の信用問題が起きていたころです。逆取引もできないという状態に一時、富士銀行はなったのです。それと、あと有名なのは興銀の中島敬雄さんかな。この二人は恐らく銀行界でカリスマだと思いますね。

(加藤) ディーリングのですか。

(川崎) ディーリングの。中島さんは常務だものね。だから、部長とか課長ではないのですよ。やはりそれぐらい巨額のポジションを取ってやっていたよね。

(加藤) 先ほどのそういうデリバティブなどのディーリングで本当に稼げるような人は日本では育たないというのは、それは日本の銀行の中にそういうノウハウが蓄積されていないから、いくらそこで育てようと思っても、それは無理だという話なのですか。

(川崎) ううん。僕が思うのは、先ほどのストラクチャードファイナンスなどもそうなのですが、やはり

マネジメントですよ。部長とか、課長とか、そこら辺が本当によく理解していて、かつチームづくりがうまいということでない、これは難しいと思います。日本の銀行の欠点は、若い人はよく分かっているやつがいるのですよ。ただ、年功序列ですから、優秀な若手がいても課長がばかだとどうしようもないのですよね。僕なんか多分、ニューヨークの資金証券課長時代はその類だったのではないかと思うのですよね。下に若い優秀な人がいても、僕はばか課長だから、やはりチームとしてはうまくいかない。

(齋藤) その「チームで」というのは、なぜチームでないと動けないのでしょうか。

(川崎) チームと一緒に作業するわけではなくて、それぞれが自分の考えでやるわけですが、やはり情報共有とか、あるいはアイデアですね。「あつ、あいつ、この前、あの辺でこういうヘッジかけていたな」とか、あるいは「あれ、ヘッジ外して、またポジションを積み増していた。でもそれはプレーンバニラという単純な取引で積み増すのではなくて、シンセティックでいろいろなことをやりながらやっていたな」、そういうものを周りで一緒に見ながら、情報共有しながら、それを全体の方向感として方向性を付けるのがマネジメントの仕事なのですよ。

全体のポジションが大きすぎて、この先ちょっと危ないと思ったときに、やはりびしっとポジションをクローズさせる、あるいは減らさせるというのは、やはり指導力のあるマネジャーでないとできないですよ。だから、先ほど言った円の世界は、副頭取や常務が陣頭指揮を執っていたというのは、そういうことではないかと思うのです。

(大石) そうすると、外国の銀行などはそれがチームでちゃんと動いている、つまり優秀なマネジャーがいたということなのですか。

(川崎) そうですね。それはもう「何々一家」ですよ。だから、その頭がいなくなる時は下も一緒にい



なくなってしまうとか、あるいはその下にいた人がどこかに引き抜かれて出ていっても、その上の人が別のところに移ったときにまた引き戻すとか。

だから、一番有名なのは、JP モルガンでグローバル何とかというチームがありまして、アメリカに2人かな、日本に1人、それから、ロンドンに1人、香港にも1人いたのかな、要するに5~6人のチームがあるのです。それぞれ一騎当千の人たちなのですが、この人たちがものすごい巨額のポジションを一人一人つくって、それを24時間ブックを回していくのですよ。これは僕が聞いているのは、あまり正確に覚えていないのですが、調子がいいときは何百億円もうけていましたよ。1000億円ぐらいもうけていたかな。

では、これは一人でみんなそれぞれのニューヨークならニューヨーク、東京なら東京でやっているかという、そうではなくて、その下にチームがあるのですね。そのチームヘッドの人たちが一つの横割りのチームをグローバルにつくっていてやっていたね。名前は忘れてしまいましたが、グローバル何とか。それもある日、全世界で大損こいて、辞めてしまいましたけれどもね。

(大石) 興銀はそういう組織をつくらうとしたのですか、それとも、そこまではいっていないのですか。

(川崎) いってないですね。というのは、日本の銀行のこれもやはり難しいところで、いわゆる資金と証券しかできないわけですよ。ではオイルができますか、できない。それから、レアメタルができますか、できない。ゴールドができますか、できない。例えば、牛でも、豚でも、卵でも、それはできないわけです。

(加藤) それはできないとどういう面で。

(川崎) 要するに、グローバルトレーディングというのは何かというと、割安なものを買うのです。割安なものを買って、それで値が上がるまで待つ。あるいは割高なもの売る、ヘッジファンドと同じですけ

れども。それは何だっというんです。株でもいいし。けれども、日本の場合は銀行業務の縛りがあって、資金、お金と証券しかできないのです。

(加藤) 商品が扱えないから、いろいろなものを買うというのは、それはリスクが分散できるという、そういうことなのですか。

(川崎) そうですね。それともうかるものを見つけやすくなるのです。これは相当高度ですよ。「やっていいよ」と言われても、多分できなかったよね、当時、日本の銀行には。

(加藤) 先ほどニューヨーク支店の役割で、プライベートエクイティが一つの役割だったということなのですが、アメリカのITブームみたいなきときは、そういう案件が出てきて、そこで結構もうかっていたというか、ビジネスが拡大したのではないかなという印象があるのですが、実態はどうなのですか。

(川崎) それはもうかりましたよね。もうかっただけけれども、ニューヨークの支店の屋台骨を支えるぐらいもうかるというわけではないですよ。なぜかという、おっかなびっくりやっているから。

(加藤) やはりどれができるかという目利きみたいなものは。

(川崎) 目利きは一人いましたね。それはローカルスタッフでね。ではその目利きの下にまたきちっと組織をつくってやって、それを日本人がマネージできるかという、それはできないですよ。ものすごく限界があるのです。

(加藤) そういう業務を強化して、外から人を呼んで、チームみたいなものをつくらうという動きはしないのですか。

(川崎) それはニューヨークではやらなかったで

すが、例えばロンドンでは、これは銀行本体ではないですが、IBJ International という証券現法があつて、ここがやりました。輸入人事でものすごい人を雇つて。これはやはりものすごい損をしましたよね。1500 億円。10 年ぐらい前ですかね。もうちょっと前かな。それだけではなくて、例えばみずほ証券でも株とか、力を入れていたのは何だったかな、いろいろと力を入れようといつて、元野村の人とか、山一の人とか、いろいろな輸入人事をやつたのですよね。やつたのですが、結局うまくいかなかつたのですよね。だから、何でうまくいく、いかないかが分かれるのかというと、うまくいくというのはやはりそれなりのチームができていところなのですよね。チームができるということは、その上にいるマネジメントがうまく方向付けをしながら、任せるべきは任せるということなのですよね。

(加藤) それは一人優秀なプレーヤーを連れてきても成り立たないですか。

(川崎) 成り立たない。だって、野村であんなに頑張っていたのに何で駄目なのという話になってしまうのですよね。本当に駄目になってしまうのですよ。その人自身が。

(加藤) ロンドンでそういう人事をやつたのは、支店長からそういう方針が上がつてきたのですか。

(川崎) IBJ International? ああ、インターはね、そうね。社長だよ。

(加藤) しかし、うまくいかなかつた。

(川崎) うまくいかなかつた。それでいくら損しているのかも分かなかつた。それはロンドン支店でもあつたのですよね。先ほどちょっと触れなかつたけれども、要するにもっと集約しようという議論の中に、東京、ニューヨーク、ロンドン、3 局と呼んでいるのですが、その 3 局体制にしたのですが、その

中でもロンドンで巨額の損失事件が起きて、これはいわゆるスワップなのですが、巨額の損失事件が起きて、これが銀行で分からなくて、FSA という日本の金融庁みたいなイギリスの金融当局があるのですが、そこの検査で発覚して、これはロンドンでの銀行免許取り上げみたいな騒ぎに発展しましたね。あれが 99 年でしたね。これは悪意で損失隠しを当事者がやっていたのではなくて、単に支店内部では分からなかつたということでした。

(大石) 分からなかつたというのは。

(川崎) 分からなかつたというのは、いろいろな取引をやつて、そのポジションが正確には把握できなかったのです。逆に言うと、今、幾ら、どういうポジションを持っていて、それがどのように金利なり、為替なりが動くと、どれだけ利益が出て、どれだけ損が出るのかという、いわゆる Mark to Market です。時価評価のシステムがきちつとしていなかつたということと、あと個別の取引がきちつと入力されていなかつたということなのです。これも幾ら損失が出たのかな、今あまり覚えていないですけども、結構大きかつたですね。

(大石) 98 年に興銀は野村証券と共同事業を行うということで、アイビージェイ・ノムラ・フィナンシャル・プロダクツというものをつくつたということが社史に書かれているのですが、これはどういう目的だったのでしょうか。

(川崎) 正直言つて、よく知りません。よく知りませんが、当時、僕らが仲間で話していた。では何でそういう話題になるかということ、僕を含めて仲間も上の人から聞いていた、何となく耳にしていたというのがあつたのです。それは真実かどうか分らないのですが、ここにも書きましたが、銀行の経営自体がすごく苦しかつたのですよね。突破口がなくて、このまま行つたらますますジリ貧だという中で、当時の頭取の西村さんと野村の氏家さんが仲良かつたのですよ

ね。お互い非常に学識もあるし、金融知識もいろいろと深いものがあるし、お互い尊重、尊敬し合っていた。それで、野村は野村でバブル崩壊の後、やはり非常に苦しい時期が続いていた。そういう中で、では一緒に何かやりましょう、ゆくゆくは、本当にうまくいけば、興銀という銀行と野村証券という会社が一緒になって、上にホールディングカンパニーをつくりましょうというぐらいのどうも構想があったらしいのですよ。

(大石) 以前からですか、それともこの時期ですか。

(川崎) その時期。それで、ではまずどこが一番入りやすいかという、いわゆるフィナンシャルテクノロジーの世界が一番いいだろうと。そこで面白い商品、いい商品を作って、お互いにもうかるようになればもっと絆は強くなるよねということだったように聞いています。だから、フィナンシャルテクノロジーは全く入り口なのですよね。

けれども、ここに書きましたっけ？ 別の方に書いたのかな。結局、野村は興銀のフィナンシャルテクノロジーを大変買い被ってくれていたわけですよ。買い被ってくれていたのだけれども、どうも聞いている話だと、野村から見ると全然大したことないねと。それから、興銀から見ると、野村が合弁会社に送り込んだ人は二流だよねと、あそこも全然分かっていないねというのがあって、だから、ちゃんとしたまとまった組織にならなかったのですよね。そもそも銀行屋と証券屋というのは相当違いますからね。

(大石) そうですか。

(川崎) 「おまえらもうけたものは全部くれてやるから、何でもいいからしゃにむに頑張れ」という非常に単純なカルチャーをつくれればいいですよ。けれども、銀行屋というのは理屈を並べるでしょう。心の中ではそう思っていないなくても、とにかく理屈が先に、意味のない理屈が先に口をつけて出てしまうという人

たちが多いですから、なかなか合わないのではないですかね。

#### (4) 公的資金導入の影響

(大石) 同じころ興銀に公的資金が導入されていますが、ニューヨーク支店の業務上どのような影響があったのでしょうか。

(川崎) とにかくコンプライアンスに抵触するようなことが起きたら大変だということにはなりましたね。あと、やはり無駄なアセットをどんどん減らす、パフォーマンスの悪いアセットをどんどん減らすということですね。従って、クレジットデリバティブという世界に少し足を踏み入れたりするわけです。これは何かというと、信用リスクだけを買うわけです。元手は要らないわけです。だから、これがもうかればすごくリターン・オン・アセット (ROA) がいいわけですよ。リスクアセットは小さいですから。けれども、結局このクレジットデリバティブというのは、例えば固有名詞を出しては大変失礼なのだけれども、日商岩井だとか、富士重工だとか、当時だいぶ苦しかった会社の昔出した社債を米銀が抱えています。それで、お客さんにもはめました。お客から「売りたい」と言われている。買い戻しても転売先がなくて困ったというようなときに、与信リスクをもう切り離そうと。そうすると、それを例えば額面に対して1%分、このクレジットリスクを買った人には払いますよというものがあるのです。

ちょっとこれは余談ですが、本流ではないですが、結局、パフォーマンスの悪い資産を減らせ、それから、リターン・オン・アセットのいいものをやれ、それから、コンプライアンスを徹底しろ、そういう意味では非常に当然ですが、窮屈な経営になりましたよね。

(齋藤) 今のお話との関係でいうと、公的資金の導入はもちろんあるのですが、同時に93年からでしたか、BIS規制が導入されて、やはり自己資本比率に相当デリケートになっていくということもあったと

ということでしょうか。

(川崎) そうですね。BIS 規制そのものは、最初は「大変だ」「苦しいね」と言っていたけれども、何とかやり繰りできたのですよね。ところが、住宅ローンの専業会社、住専の償却とか貸し倒れなどで、どんどん自己資本が毀損していきます、あるいは増えませんという中で、BIS 規制が非常にきつくなってきたという時代ではありましたよね。

(大石) これも組織改革の一環だと思うのですが、99年5月にシカゴ支店、アトランタ支店がニューヨーク支店の営業所になったということなのですが、これはどういう経緯、戦略ですか。

(川崎) これはみんなバラバラにやっていたのです。ロサンゼルスも、アトランタも、シカゴも、ニューヨークも、とにかくみんなバラバラにやっていました。そういう中で結局、日本の銀行員というのはみんな同じようなことをやるわけです。そういう意味ではあまり知恵がないのですよね。アセットもコントロールを全体でやらなければいけないとか、あるいは事務の合理化、効率化をどんどん進めないとか、コストを落とさないといけないとか、生産性を上げるといいますか、そういう要請があったのと、あとは新しいシステムを導入するのに、各店バラバラの業務体系では駄目なので統一しようとか、いろいろな要請があって、それだったらブックは全部ニューヨークに集約して、あとは営業所として営業活動をやればいいではないかということになったということだったように記憶しています。

(大石) これは積極的に市場のグローバル化に打って出るための効率化ということなのか、ある意味撤退といえますか、これまで拡大しすぎたのでそれを縮小していくというような意図なのか。この頃、いろいろな組織改革がなされていて、99年6月には国際市場営業体制が整備されていると社史には書かれていて、そこではこれが市場のグローバル化への対

応だとしか書かれていないのですが。

(川崎) それは、実態はちょっと違うと思います。それはアメリカの例なども、そんなにいわゆる本当の意味での積極拡大をするためのものではなくて、やはり合理化ですよね。というのは、要するに何をどうやればいいのかということをやっと模索していて、回答が出ない時期がずっと統合まで続いたわけです。統合後はどうか知らないけれども、統合まで続いていて、その過程で、要するにこれをこのようにいじって、こうやればもっと収益性が高まるとかというのが見えなかったのです。だから、取りあえず当座は無駄を省こうというような発想だったと思います。

(大石) それは現場で感じるのですか。ニューヨーク支店でこれは無駄が多いとか、この仕組みは問題だとか。それとも本店がトップダウンで合理化しろという話なのですか。

(川崎) いや、現実には無駄が多かったですね。無駄は多いのですが、それを統一的に集約かつ効率化しようとするとか、結構手間暇掛かるのですよね。アイデアはすぐ出るのですが、それを実行に移すとすると、みんな未経験者ですから、プロなんかいないですからね。手間暇掛かって、手間暇掛けているうちにみんな疲れてしまって(笑)。

(大石) 合理化するために疲れて(笑)。

(川崎) そうです。国際業務新システム、新IBOSを一番最初に、東京ではなくてニューヨークで導入するという動きがあったのです。97年ぐらいかな。その話は社史には何て書いてありましたか。多分何も書いていないか、「順調に行きました」みたいに書いてあると思うのですが、実態は頓挫してしまったのですよね。もうやりきれなくて。

(大石) やりきれないというのは。

(川崎) 結局こうあるべきだというシステムができなかったのです。それはなぜできないかというと、僕は本店サイドのマネジメントの決定的な間違いだと思うのですが、ニューヨークというのは現場ですよ。本部スタッフがいるわけでも何でもありません。それから、われわれの経理だって一番若い人たちに経理部出身者はいますが、そんなに経験があるわけではない。そういう中で本格的に全世界を統一的にシステム化するようなプロジェクトをニューヨークに持ち込んでも、これは無理なんですよ。それをやろうとした。

それで、英語でやるコンサルを入れたり。素人がやったこともない、周りにやったことがある人はほとんどいない中で、英語でそんなものをやろうとやって能力をはるかに超えていますよ。

(大石) それは途中まではやられたのですか。

(川崎) 途中まで随分、金を掛けてやりましたよ。丸1年ぐらいやったかな。それから、東京からニューヨークに常駐者がピーク時20人ぐらい来ていたのかな。

(大石) 97年ぐらいですか。

(川崎) そうですね。それは失敗したのです。気の毒に、そのプロジェクトマネジャーをやっていた人も更迭されてしまって。誰がやっても無理だと思うから、その人の責任ではないと思うのですけれども。

(大石) 97年ぐらいは過渡期といいますか、組織として何とか大きなシステムを効率化して、というような戦略の一環だったのですか。

(川崎) そうですね。

(大石) ただ、それに実態が伴わなかった。

(川崎) そうですね。そうではないかと思います。見立ての違う人はいると思いますけれども。

### (5) 3行統合と早期退職制度

(大石) この時代の評価が難しいですね。グローバルに打って出ようとして、合理化もする、組織も変える。東京、ロンドン、ニューヨークに集約もしつつ、システムを変えようとする。ただ実態がそれに伴わず頓挫したり、縮小化したりして、最終的に撤退という方向に進んでいくというような流れになりますか。

(川崎) ええ、そういうことだと思います。

(大石) ただ、一方で、90年代後半というのは、アメリカはニューエコノミーでいけいけどんどの時代ですが、ニューヨークの現場におられて、つまり日本とは切り離されたアメリカの中で、現状をどのように捉えていましたか。アメリカのマクロ経済はいいわけですよ。ただ、一方でジャパンプレミアムのような足かせも受けている。そうした中で、現場ではグローバルに打って出ようということになっていたのか、それともこれはやばいことになるなというような認識になっているのか、当時の感覚といますか。

(川崎) ニューヨークの現場の感覚というのは、正直言って、あまりなかったですね。ないというのは何かというと、僕はニューヨークに行く前に、もうあかんなど相当思っていたのですよ。

(大石) それは興銀がということですか。

(川崎) 興銀がね。ニューヨークにいる間に、これはますますいかんなど。99年の8月19日に、日本時間だと20日になるのですかね。3行統合が発表されるのですよね。

(大石) 1999年8月20日に発表と社史には記載されています。

(川崎) その直前、7月の初めぐらいかな、早期退職の募集があったのです。僕はそのとき40を超えていた。あれは40歳以上が対象になっていたのです。それで、恥ずかしながら僕は早期退職に手を挙げたのです。それはなぜかという、もうこの銀行は駄目だと思って。興銀という銀行は嫌いではないし、仲間も好きだったのだけれども、こういうだらしのない経営を続ける会社に身を置くことがどうなのかな、もう辞めようかなと思っていたのです。それで手を挙げて、頭取以下出てくる経営会議がありまして、経営会議に退職希望者リストが出るのです。手を挙げているから、ここに僕の名前も出ているわけです。

すると、8月の初めに、東京の某常務からから電話がかかってきて、「今度ニューヨークに行くからちょっとおまえ一晩空けろ」といわれて、「何ですか」と聞いたら、「おまえ、早期退職に手を挙げただろう。経営会議のリストに出てきている」と。「これからちょっと大変なことが起こるからいったん撤回しろ」と言われて、「へー、何が起こるんですか」と言うと、「いや、俺は言えんけど、大変なことになるのだ」と言うので、「川崎はだいぶ迷っているようなので、今これは決定事項にしないでくれということを、俺が人事に言っとくから」という話になって、何が起こるのだろうと思っていたのですよね。そうしたら、その発表があつて、「ああ、これか」と。

僕がそのとき真っ先に思ったのは、3行対等合併というのは本来あり得ないですね。あり得ないということは、それぞれの銀行はむちゃくちゃ無理することです。いろいろな意味でね。そのときに興銀というのは人数が4分の1ぐらいしかいないから、それは疲弊しますよね。特に若い人たち、実務をやっている人たちはものすごく業務量が増えて、これは大変なのだろうなと思っていた。では、それだったら、この騒ぎがひと段落するまでいて、その後辞めようかなと思ったのです。それで、東京にプライベートで帰ってきて、ちょっと相談する人などもいて、相談したりして、結局それは撤回したのです。

ではなぜ早期退職に手を挙げたかという、正直

言って、大阪事件のあたりからかな。前にお話ししたと思うのですが、91年の秋に香港から帰ってきて、頭取インタビューをやったのです。そのときに本部の関連部署の皆さんがものすごく丁寧に相当高度な企業秘密まで説明してくれるのですが、肝心なところは絶対教えてくれないですね。それはそれでいいのですが、頭取に対してこれは聞くなとか、こういう聞き方はしてくれるとか、そういうものが入るわけです。こんなものは裸の王様をしているだけではないかと思って、僕はそのときに相当この銀行は危ないなと思ったのです。その後、僕はたまたま金融商品開発部というところにおいて、これはデリバティブの世界なので、経営陣は打ち出の小槌だと間違っているようなところがあつて、とんでもない不動産のしこり案件とか、うまくストラクチャーをつかって飛ばせないかとか、そういう質問、問い合わせや相談が上層部から来るわけです。そうすると、いろいろな実態がよく分かるわけです。だから、住専問題も実は相当やばいということが分かっていたのです。そういう中で銀行自体何もやらないわけです。全て先延ばしというので、相当まずいなと思って、僕がニューヨークに行つてからもそういう時代が続いていたというか、ますますひどくなっていたのです。

それで、給与カット、賞与カットなどをやるわけです。世間相場よりかなり高いので、それはそれでいいのですが、そのときの言い訳が「今が正念場だ」「もうひと踏ん張り一緒に付き合ってくれ」みたいな話で、正念場って、もう3年目だよとか、正確には正念場期間ではないかとか、正念場の時代とか、そんなことがあつたのです。

だから、ご質問の最初に戻ると、基本的には銀行全体も変わらないし、ニューヨークも何をどうしたらいいのかというのがなかなか見えない状態で、結局追い詰められていって、後ろ向きになっていってしまうということですね。ただ、唯一の救いは、一部先端的な業務はみんな大事にしようという共通認識があつたので、これは大事にしました。ただ、やはりマネジメントをよろしくやらないと、先ほどの証券化なども実際瓦解してしまいますしね。

(加藤) その先端的な業務を大事にしようというのは、そこで興銀のオリジナリティーを出して生き延びるための一つの資源にしていこうということですか。

(川崎) そうですね。

(加藤) それは具体的にはどういうことですか。

(川崎) 証券化ビジネスというのは、日本の銀行の中では最先端を走っていたので、投資銀行的にはこれはものすごく可能性がある世界なのです。サブプライムというのは一つの典型ですけれども。こういう方向にやはり持っていこうとしたのです。しかし結局、頼みの綱のニューヨークの証券班というのが瓦解してしまって、もう何もなくなってしまう。それから、本店のフィナンシャルエンジニアリングの部分も合弁会社に行ってしまうので、大垣が辞めてしまったでしょう。大垣という優秀なやつがいたのですよ。それとか、あと何て言ったかな、忘れてしまった。彼らはそういう、若くもないけれども、中堅ちょっと手前ぐらいの優秀な人材が何人かいたのですよね。彼らは辞めてしまったのですよ。

(大石) いつごろのお話ですか。

(川崎) 2000年前後。

(大石) ということは、統合のころ。

(川崎) うん、そのころですかね。随分優秀な人が辞めてしまいましたよ。

(加藤) トップとしては、やはり興銀の行く道は投資銀行だという方向性だったのですか。

(川崎) 投資銀行で食えるとは思っていなかったと思いますね。いわゆる投資銀行的なフレーバーを

うまくかませながら、将来的には投資銀行業務で半分、伝統的な銀行業務で半分、フィフティフィフティで新構造をつくっていくというイメージは持っていたみたいですね。だけれども、現実的には投資銀行業務はそんなに簡単にできないですね。まず日本の銀行屋にはマネージできないですから。だから、例えばニューヨークを育てようといっても、収益として10つくり出すものがあるとすれば、そのうち取りあえずは0.5とか1でいいよと。だけれども、それは大事に育てていこうと。

(加藤) その後もやはり育たなかったのですか。

(川崎) 育たなかったですよ。

(加藤) 統合してからも投資銀行戦略ということで、みずほコーポレートで継続していましたが、その間、どういう進化があったのですか。

(川崎) 統合が終わったのが2002年なのです。2002年の4月1日から実務面での統合が終わった。その前に持ち株会社だけできていましたけれども。僕はシドニーに行ったのですが、では2002年の4月1日からみずほコーポレート銀行で何か変わったかという、何も変わらなかったですね。

(加藤) 組織等は全く変わらなかった？ 富士と第一勧銀でみずほ銀行になって、興銀が母体でコーポレート銀行ができたという認識でいいのですか。

(川崎) そういう整理だと思います。

(齋藤) 大企業はコーポレート、中小は興銀であってもみずほの方に移ると。総勢としては、みずほ銀行は一勸、富士が中心になって、それでコーポレートの方は興銀流でやる。

(川崎) そうですね。興銀流の。

(齋藤) 島をつくっていこうと。

(川崎) 仕事のやり方、組織のつくり方でいいのではないかということになったのです。けれども、実態は各部門長がそれぞれの 3 行の出身者でやっていますから、それぞれが持ち込むカルチャーなり、やり方なりでいいとこ取りしようということで始まったはずなのですが、結局、自分たちが今までやってきたことは、特に偉い人はそう簡単に変えられないのです。だから、ベストプラクティスは何かといったときに、「いや、私たちがやっていることがそうだと思いますよ」ということになってしまった。だから、実際に何か変わったかと言われると、例えばシドニーで、いわゆる本部との折衝の仕方、例えば経営計画を年に 1 回作り、半年に 1 回レビューがあるのですが、その経営計画というのは、資産はこれだけつくります。こういう種類の資産をこれだけつくります。それから、こういう分野に注力します。それから、これだけ収益を上げます。組織はこういうもの、リスクマネジメントはこういう方針ですといろいろ書くわけです。それがやはり銀行の流儀ですよ。だから、僕はシドニーで、「へー、こうやるのか」と思ったのは、富士銀行流のやり方だったのです。富士の考え方は、アジアの本部は東京ではなく、香港です。だから、本部要員は全部香港に移りました。それで、アジア担当常務も香港がベースキャンプになると。

(大石) もう既に 3 行統合の話に入っていますが、ちょっと時代をさかのぼりまして、先ほどお話があった 3 行統合が 99 年 8 月 20 日に発表されたということについて、これは薄々、何かが起こると、それが統合だというのは分かっていたということですか。

(川崎) 僕はたまたまそういう事情があって聞いていたのであれですけども、他の人は知らなかったと思いますね。

(大石) これを聞かれたときの印象といたしますか、どのように受け止めたのですか。合併して新会社と

いうことになると、興銀はなくなるということですよ。

(川崎) ああ、そういう意味でね。そういう意味では、なくなるという意識よりも、これで銀行の体質が強くなるならいいなと思っていたのですが、それよりもやはりこれは実務的に大変だなと思いました。興銀というのは立場上、人数が少ないので。というのはやはり真っ先に思いましたね。

### (6) 3 行統合に伴う現場の対応

(大石) 発表後、現場ではどういう変化が起こりましたか。

(川崎) それは、発表になって、統合に向けて何が必要かということ、例えばアメリカではどの拠点を残しますか。それぞれの拠点は何のために残しますか。どれぐらいの陣容にしますか。それを決めるのですよ。すると、おのずとニューヨークもこのぐらいの陣容にしましょうということになる。しかし、同じ業務をやっている人たちが 3 行にいるわけですよ。これを 1 人にしなければいけない。そうすると何が起こるかということ、リストラですよ。リストラしなければいけない。リストラをするためにどういう段取りで、どれだけの費用を用意して、どういうスケジュールでやっていくのかとか、あと資産を統合するか、あと資金決済、これも 3 行が一緒になった途端に資金決済ができなくてフェイルしたとなると、そこでアウトですから、それをどのように円滑に切り替えるかとか、たくさんの取引があるわけです。これを一つのシステムに決めなければいけないですね。決めて、そのシステムにデータを流し込まなければいけません。それをどうやるのかとか。

(大石) そういう話はすぐ始まるのですか。

(川崎) すぐ始まります。

(大石) ということは、現場はかなり混乱状態とい



うことですか。

(川崎) そうですね。まず、やはりローカルスタッフは、ナショナルスタッフと呼んでいたのですが、3行統合だと、彼らはやはり「俺、首になるのかな」と真っ先に思いますよね。米銀の例などを見ていると、三つが一緒になれば、3分の1にはならないですが、少なくとも2分の1以下にはなるわけで、だから、「今、俺たち100人いるよね。そうすると半分いなくなるのかね」とか、「半分首かね」と心配になる。だから、その辺はスピーディーに対応を決めていかないと、不安心理だけあおってしまっただけで業務が進まなくなります。それと、やはり大事な人、抜けてほしくない人が、抜けてしまったりするのです。

(大石) このとき、川崎さんは経理課長ですか。

(川崎) そうです。統合の発表のときはね。

(大石) その後すぐ本店に戻られるのですが、それまでの期間はどういうことをなされていたのですか。統合に向けた準備ですか。

(川崎) そうですね。どういうブックの内容か、アセットがどうか、負債がどうかというものを整理するのと、特にオフバランス取引については、期日管理を含めてきちっと整理をする。それから、経理要員として誰を残して、誰に辞めてもらうかというリストリストを作ったり、あと、税務ですが、潜在的なリスクは実は何があって、その見通しはどうかとか、そういうものをまとめるわけです。そういう準備はありました。

(大石) それは第一勧銀と富士銀行と共同でやるのですか。それとも単独で興銀が。

(川崎) 単独で、別々にそれぞれが。

(大石) ニューヨークで3社のミーティングを行

うということはなかったのですか。

(川崎) 僕がいたときはまだそこまではなかったですね。各行準備をする段階でしたね。リストラ絡みはもう3行協議が始まっていました。それと、営業で同じ案件に3行がどっど行って、「俺によこせ」「俺にやらせろ」というのはみっともないので、それをどう調整するか、そういうものは3行協議をやっていました。本当にみっともないことにならないようにというところはやっていたわけです。

(齋藤) 当然統合のときは、本体同士はデューデリジェンスなどはしっかりやりますよね。

(川崎) はい。

(齋藤) 例えばニューヨークに出ている支店3行分あるとすると、その支店同士の間でのデューデリジェンスは特にやらないですか。

(川崎) やらないですね。本部の指示に基づいて現場がつくったものを本部に返して、本部サイドで基本的にはやるということですね。

(齋藤) なるほど。

## (7) アメリカのビジネスの特徴

(大石) ハーバード・ビジネススクールから数えて約5年間アメリカにいらっしやって、いろいろなご経験をされたと思うのですが、業務面での日本との違い、あるいは前にいらした香港との違いについてどう感じられましたか。たとえばスタッフだったり、業務内容だったり、仕事に対する考え方だったり、何でも構いませんので印象をお話ください。

(川崎) アメリカというのは、香港との比較でいえば、やはりそんなに親日的ではないですよ。香港はアジア人というよりも日本人ということだったのですよね。だから、非常に居心地もいいし、尊重もされ

る。ところが、アメリカに行くと、日本人である前にアジア人、ノンアメリカン、あるいはノンホワイトということですよ。だから、そういう違いがありますね。一方で、アメリカ人はものすごくフランクで話しやすいのだけれども、表向きは笑顔で接していて、ちょっと横を向くと舌を出しているとか、そういうことはあるのです。よくあるのは、例えば何かプレゼントすると、向こうはその場で開けますよね。日本人だと、仮にその場で開けるとして、「ありがとう」と言っただけで、少なくとも家には持って帰りますよね。

(大石) まさか(笑)。

(川崎) うん。アメリカ人は、要らないと、人が見ていないとごみ箱に捨てたりするのです。

(大石) まあ率直とも言えますが。

(川崎) そういうところがありますよね。それと興銀の場合は特に、邦銀共通でもありますが、従業員は雑種が多いのです。いわゆる WASP というホワイト、アングロサクソン、プロテスタントというようなものはほとんどいないですね。だから、アメリカ社会を映しているかという点で決してそんなことはないです。それから、黒人も少ないのですよ。

(大石) 親日ではないということが業務上にも影響してきましたか。

(川崎) 業務上は、アメリカ人は自分の仕事をどう守るかという意識がものすごく強いです。だから、何かお互いによく話し合って改善しようというときも、入り口を間違えると、「おまえのところ駄目だからこうしろよ」みたいに入り口からそういう話になると、全く駄目ですね。要するにお互い尊重しながら、大変遠慮がちに物を言いながら、「そうだよな。分かった。分かった。じゃあ一緒にやっぺこうな」みたいな感じに持っていかないとなかなか納得してくれないとか、働いてくれないというのがあって、その辺は

ちょっと難しいところがありますよね。

(大石) それはご自身の直属の部下でもマネジメントするのは難しいということですか。要するに、よく分からない、お互いにコミュニケーションや信頼関係がなかなか生まれにくいということですか。

(川崎) そうですね。何て言うのかな、したたかなのですよね、アメリカ人というのは。だから、自分は何ものすごく守るでしょう？ 自分の組織もものすごく守る。必死に守る。なぜかという、それはジョブセキュリティなのです。それを守れない人は必ずやられてしまうのです。浸食されてしまうのです。だから、非常に自己防衛的なところが強い。

もう一つが、ボスに対して非常にこびへつらうようなところがありますよ、逆にね。同じ組織の中だと。だけど、それは本気、本音でそう言っているかという、そうではない。それこそジョブセキュリティですよ。

(大石) 確かにやりづらそうですね。

(川崎) だから、アメリカ人と一概に十把一からげに言えないのだけれども、結構なプレッシャーの下で日々働いているのだなと思いましたね。そういう意味ではやはり日本人は能天気ですよ。

(加藤) それは雇用が安定していないというか、いつでも首になるという、そういうところもあるのですか。

(川崎) そうそう。実際はそんなことはないのですが。ただ、何かイベントがあるとやはりそういうことが起こるわけです。それは金銭で解決していますから。金銭で解決されたって、では次の仕事が見つかるかという、職種によってはそう簡単には見つからないですよ。だから、6カ月分の給料を手切れ金でもらっても、次の仕事を探すのに2~3年かかるという人がざらにいるわけで、そういう現実に身を置いて

ていると、どうしてもそういうことになりますよね。

ただ、人によっては、自分をそんなふうには守らなくてもいい人、実力もあるし、それなりに業界でも地位を築いている人もいます。こういった人たちはむしろ日本人よりもおおらかです。だけど、少ないです。これは同じ支店の中でもそういう人がいるわけですよ。アメリカ人で、同じようなスタッフで。彼らはおおらかだし、もうみずほから出てしまった今でも、当時ニューヨークにいた興銀の人間と非常に家族ぐるみでいい付き合いをしている人たちはいますよ。アメリカは非常に分かりにくいですよ。

私生活もそうで、僕の息子はちょうど小学生で、地元のサッカーチームに入れてもらったのです。スカースデールという田舎町なのですが。日ごろにこやかに「ハイ」「ハイ」とか言って愛想がいいのだけれども、裏に回ると常に人の悪口ばかりです。

(大石) 香港時代はかなり手当も付いて充実した生活を送られたということなのですが。

(川崎) ぜいたくでしたね。

(齋藤) クラブの会員が三つあるとか、幾つあるとかという話がありましたよね。

(大石) ニューヨークの方ではどうですか。90年代、5年間いらっしやって。

(川崎) そのときはもう何もありませんよ。

(大石) そうですか。ということは、かなり厳しいというか。

(川崎) 給料もベースは落ちてくるし、特に3行統合発表後は、富士と一勸に合わせるといっているのでね。

(加藤) 下がったのですか。

(川崎) 下がりましたよね。ふたを開けてみたら退

職金制度が違って、オーバーオールで見ると一勸が一番いいというようなことになっていたりね、がっかりしますよね。

(大石) アメリカに進出している日系企業との付き合いはありましたか。

(川崎) 僕は業務上なかったですね。

(大石) では基本的にはアメリカの会社との取引で。

(川崎) いや、アメリカの会社ともないです。だって営業をやっていないですから。アメリカの銀行とか証券会社は、ディーリングの相手としての付き合いはありましたけれども。

(大石) 5年間、日本では金融業界が激動の変化を経験している中で、アメリカにいて客観的に日本を見られていたと思うのですが。

(川崎) 客観的に見たというよりも、あまり切迫感はありませんでしたね。

(大石) 温度差が。

(川崎) 日本は相当大変だったのですよ。国際業務部というところに帰ってきたのですが、びっくりしましたよ、その緊迫感というか緊張感というか。何かカリカリしててね。

## 2. 本店国際業務部副部長時代

### (1) 国際業務部の仕事

(大石) 2000年1月に本店国際業務部に異動ですか。

(川崎) 帰国したのは1999年の年末でした。

(大石) そのときは浦島太郎状態ですか。日本はこ

んなに変わっているのかという。

(川崎) 日本はというか、こんなにいわゆる公的資金が入ると大変なのかということと、あと、やはり3行統合で、要するに何を隠して、何をごまかして、どうやって自分の銀行の立場を有利にするかということなのですね。だから、そういう環境というのは、それまでの僕の銀行生活であまり経験したことのない世界ですよ。

(大石) ニューヨークでは全くそこまで変わっているとは思わなかったのだけれども、戻ってきたらもう全然違うということですか。

(川崎) 思わなかったですね。

(大石) 戻られた国際業務部というのはどういう部署なのでしょう。

(川崎) これは国際業務、海外部門の本部です。銀行の本部は何かというと、まず国際部門での経営や業務の方針を決めます。同時にその基本方針にのっかって、国際部門は海外に拠点があるということで、それぞれの海外拠点にどういうことをやってもらうかを決めます。これも「何々をやれ」と言うのではなくて、海外拠点がこういうふうにやっていきたいと思うことを査定するということです。それで、拠点別の計画ができます。それを全体合わせて、本部として持っている落としどころの数字と合う、合わないがあるわけです。そして、必ず足らず米が出るわけです。拠点長を説得しながら、不足米の収益を増やさせるわけです。それをやるという仕事があります。

それから、方針を決めるとか、大枠を決めるというのは企画班というところがやるわけです。それから、海外拠点の日本からのサポート業務がありましたね。こまごまとしたサポートがいっぱいあるのです。これは総務班というところがやるわけです。あと地域政策というものがあって、地域ごとにどういう業務の方向感でやるかとか、あるいはその地域ではなか

なか気が付かない、視野に入っていないところを東京で分かるころがあれば、それを現地に流し込む、あるいは現地の要請を吸い上げるという地域班があるのです。

(大石) 地域というのはアジアとかですか。それとも、もっと狭いのですか。

(川崎) いや、アジア、ヨーロッパ、アメリカ。

(大石) それで川崎さんはその副部長ですか。

(川崎) そうですね、僕は営業推進班長というものをやりながら、海外研修室長をやりながら、途中で副部長になったのです。

(大石) 営業推進と海外研修では、かなり違う業務のような気がするのですが、そこではどういう任務をされたのでしょうか。

(川崎) そうですね。営業推進というのは、大きな仕事が二つあって、一つは、各拠点が計画を持っていますよね。国際業務部が最終的に OK と言った計画があるわけです。その計画を達成するためにディーリング、取引を積み上げなくてはいけないのです。そうすると、取引によっては本店内部で多少議論になることがあるのです。例えば審査部が「うん」と言わないとか、あるいは他の部署から「それはちょっとやめておいてくれ」とか、いろいろなことがあるのです。そういうものを後押しするとか、支援する。だから、行内政治で一番大きかったのは審査部ですね。審査部で週1回審査会というものがあって、海外拠点の案件を全部審査するのです。審査というのは与信していいかどうか。それに毎度出て、常務の審査部長から「おい、川崎、これは俺は嫌だ。駄目だぞ」「いやいや、そうおっしゃらずに」とか、「これは本当に国際部門として意味があるのか。どうなんだ」と、「いや、これはこういう意味があって、ぜひお願いします」と、こんなことをやる。

それともう一つは計画づくりですね。営業計画を作るときに、要するに国際部門としてはこれが必要だと、まず各拠点に申請してもらうのです。そうすると相当、足らず米が出るのです。それを各拠点と話をしながら積み増しを説得するわけです。ひたすら説得します。そうすると、拠点長によっては、「頭に来た」と言って東京まで乗り込んでくる人もいます。「ふざけんな、おまえ」とか言ってね。これもひたすらなだめる。お願いをする。だから、本部風を吹かせるとするのは全然ないですよ。

(大石) 調整業務ということになるのですか。

(川崎) 調整ですね。

(大石) 決定事項を海外拠点のトップなどに納得してもらおうという。

(川崎) そうですね。

(大石) 審査部の海外拠点を審査するというのは、かなり大きな案件ということですか。

(川崎) そうです。基本的には大きな案件ですね。

(大石) どのぐらいの規模の案件なのでしょう。

(川崎) 金額的には10億円以上ぐらいのイメージだったのでしょうか。でも実際、審査部に上がってくる案件というのはやはり数千万ドル、1億ドルとか、そういう話でしたね。

(大石) となると、海外拠点としても大きな案件だから、「はい、分かりました」とは言わないわけですよね。どう説得するのですか。

(川崎) それは結構大変なんですけどね。決定権は審査部長、常務にありますから。

(大石) 僕に言われても、ということですよ。

(川崎) うん。ひたすらお願いするだけです。正直言って、審査部が初見で、これはやめておいた方がいいなというのはひっくり返らないですよ。

(大石) そうですか。

(川崎) ただ、これぐらい頑張ったのだというのを海外拠点に伝えると、海外拠点の人は「いや、分かった」と、「そこまでやってくれたのだ」ということになるわけですよ(笑)。

(大石) それが営業推進課の役割ですね。

(川崎) それと、いわゆる新しい取り組みといいですか、ニューディール、ニュービジネスを進めるというのがあるのです。だから、どこかの拠点でいいアイデアが出てきて、こういうトランザクションができましたと言うと、これを内部で議論して、海外拠点に「こういう観点で、こういう切り口で、こういうアプローチができないか」みたいな情報を流す。

(大石) それはまさに営業の推進ですよ。アイデアをネットワークに広げていくという意味で推進していく。

(川崎) そうです。

(大石) もう一つの海外研修室長というものも兼務されていますが、こちらはどのような業務でしたか。

(川崎) 海外研修室というのは、これは Industrial Finance Seminar と言って、IFS というものが興銀は1960年代からあるのです。対象国は、まれに先進国もありますが、主にアジア、中国が大事なのです。昔は、最初に始めたころは、数カ月間興銀で人を預かります。それで事業を見る目とか、あと審査をするやり方とか、いろいろな基本的な銀行業務をその人たち

に教え、かつ日本のいろいろなメーカーさんの工場を見学させてやるとか、京都や日光に連れていくというのがあるのですが。

(大石) 観光も。

(川崎) だから、いわゆる研修生を受け入れるのです。これがいつぐらいまでかな、90年ぐらい、もうちょっとやっていたかな、バブルの後まで、95年ぐらいまでですかね、相当お金も掛け、人員も投入してやっていたのです。その結果として、アジア各国で、中国を含めてなのですが、中国はだいぶ後になってからですが、大蔵大臣や総理大臣になる人が出てきています。

人材を輩出して、IFSの同窓会みたいなものもあって、それは各地で一番偉くなった人をトップにして、例えばタイだったら大蔵大臣が会長で、IFS Alumni といって、卒業生のリユニオンみたいなものがあちこちにできていた。ところが、バブル崩壊の後、お金がなくなったのと、日本の銀行に対する評価がだいぶ下がってしまったということもあって、お金は使えない、それから、人もあまり集まらないということで、どんどん小さくなってしまったのです。そうこうするうちに、一番重要な中国は、中国室というものが別にできて、中国から送られてくる人の研修はそこが専門にやるということになりました。だから、海外研修室というのは、最盛期に比べれば何分の一、何十分の一という規模に小さくなって、位置付けも重要性という意味ではかなり落ちていましたね。

(大石) それはいつごろがピークなのですか。

(川崎) ピークは恐らくやはりバブルのころだと思いますよ、80年代。70年代後半から80年代の終わりぐらいかな。

(大石) 増えていって、90年代に入って徐々に落ちていくということですか。

(川崎) 研修生の受け入れは年に2回やっていて、2週間ぐらいですね。最後は、最後はといっても僕は1年半ぐらいしかいなかったのですが、2回やったかな、2回目はもう1週間ちょっとでしたね。

(大石) では、内容も徐々に縮小していつていると。

(川崎) ええ。それとIMF世銀総会というものがありまして、これの銀行の事務局なのですよ。IMF世銀総会というのは、会長、頭取、常務等々が行くわけですが、現地に先に乗り込んで、宿泊や食事を手配して、それから、レセプションみたいなパーティーをしますが、そのアレンジ、設営もやったり。このIMF世銀総会は開催都市がありますよね。例えば今年にはフランクフルトでやります、今年にはニューヨークでやりますとか、そういうものは各拠点があるので、その拠点に相当任せるのです。お願いしてしまうのです。

けれども、僕が1回チェコのプラハでやりましたが、プラハには拠点が無いわけですよ。ではどうするかというと、ドイツ興銀というものがあって、それがフランクフルトなのですが、そこの人に相当頼んでプラハに出張してもらって、僕らも総会の3~4日前から乗り込んでやりました。当時、3行統合発表の後だったので、3頭取合同でやるみたいなことになってしまって、興銀がその幹事行になってしまったのです。これは結構面倒くさかったです。だから、僕は高橋尚子のマラソンの優勝するところを見ていないんですよ。プラハにいて。

(大石) 忙しくて。

(川崎) それで、環境保護団体か何かが、IMF世銀総会というよりも、要するに金融マンが世界を破壊している、実にけしからんということで、ものすごい暴力的なデモがあって、ホテルの会場に火炎瓶が投げ込まれるは、催涙弾は投げ込まれるはで、えらい騒ぎになったわけです。そこでイギリスのリスクマネ

ジメント専門の会社を雇って、そこのおっちゃんに「さて、次どうしたらいいだろうか」「移動のルートを変えろ」「どう変えましょうか」ということをやっていた。それでも一人、安岡さんという常務があるホテルで軟禁状態になってしまいました。軟禁といっても、人さらに遭ったわけではなくて、そのホテル全体が包囲されてしまって、また悪いことにホテルの外壁が全部ガラス張りなのです。それでバンバン割られて、どうやって救出しようかなと僕らは焦るのですが、その専門家のおっちゃんは元軍人で、「いや、大丈夫、大丈夫。しばらく放っておくしかない」と。

(大石) 無事に救出されたのですか。

(川崎) 救出というのは、ご本人がタクシーに乗って帰ってきた、最後(笑)。まあそんな仕事でしたね。

(大石) この IFS というのは、どういうことを目的としているのですか。人材育成ということですか。

(川崎) 人材育成ですね。送ってくる方は人材育成です。やはりコネクションですね。それとやはり日本の進んだ産業をきちっと見ていく。昔はどこでも頼めば見せてくれたらしいのです。僕らのときは半導体工場と自動車工場と 2 カ所見にいったのですが、自動車は日産だったから随分丁寧にやってくれたけれども、半導体工場はほとんど見せてくれなかったですね。一般の見学者よりもちゃんと見せてくれたけれども、本当に見たいというところは見せてくれなかったですね。

(大石) ピーク時にはどのぐらいの数のメンバーが集まったのですか。

(川崎) ピーク時は、1 回当たりどうも 20~30 人受け入れていたみたいですね。

(大石) 座学的な経営分析だったり、融資だったり

のノウハウから、現場の工場での見学みたいなことまでをやられるのですか。

(川崎) そう、やるわけですね。希望を取って、どういう分野について学びたいとか、例えばリサーチ、調査部門、いわゆるインダストリアルリサーチという産業調査、事業調査みたいなことをやってほしいとか、そういう希望があるとそういう部署に 2~3 日預けるのです。

(大石) インターンみたいなものですか。

(川崎) そうですね。

(大石) 目的としてはネットワークづくり、人脈づくり。

(川崎) そうですね。だから、そういう人たちが本国に帰ってから、会社であるいは銀行で偉くなってくれると一番ありがたい。一番働き掛けて、来てくださいと募集をかけたのは、やはり政府関係ですね。

(大石) 政府の役人の方も来られたのですか。

(川崎) いっぱい来ます。

(大石) 官僚ということですね。

(川崎) 役人、官僚ですね。

(大石) それはいつごろから始まったのですか。

(川崎) 60 年代だと思います。

(齋藤) これは完全に興銀が費用負担して。

(川崎) 日本まで来ていただければ、あとはこちらが全部面倒を見ます。

(齋藤) なるほど。

(川崎) 一番受けたのはカラオケですね、やはりね。カラオケは大好きだったな、みんな。それも宿泊先で、例えば僕らが一番盛り上がったのは、箱根プリンスに行ったときで、箱根見物して、鎌倉を見て、箱根に行って、それで夜は宴会した後、ホテルの1室を借り切ってカラオケをやったときなどはえらい盛り上がりましたね。なぜかという、もうどれだけ飲んで騒いでもいいということで。あと温泉も受けましたね。特に女性は「綺麗になる」と言って。

(大石) それが海外研修室の室長としての業務ということですよ。それを主に本店の国際業務部時代にやられたということですね。

## (2) 3行統合に向けた国際業務の取りまとめ

(川崎) あとはやはり統合の仕事がありましたので、3行との折衝は僕とは別のもう一人の副部長、企画担当の副部長がやっていたのですが、僕がやっていたのは海外拠点の進捗ですね。統合準備がどれだけ進んでいるかという進捗管理です。それで、いろいろな事情があったのですが、結局オーストラリアがまずい、ひょっとしたら統合できないかもしれない、これは大変だということになり、どうするのだという話をしていた矢先に、「おまえ、行け」と言われて、それでシドニーに行ったということです。

(大石) 当時は統合が発表されてから間もなくだったと思うのですが、国際業務部では統合の影響など、どういう状況だったのでしょうか。

(川崎) 国際業務部には影響はないのですが、仕事はべらぼうに増えていますよね。

(大石) 海外のチェックをするとか、そういうことも増えていますね。

(川崎) それもあるし、それから、とにかく弱み、

負い目をつくらない、見せないということです。弱み、負い目が必ずあるわけですけどもそれをごまかすというの大きな仕事ですよ。

(大石) 弱みというのは、例えばどういうことですか。

(川崎) それは海外拠点で大きな問題があって、現地のライセンスをもらっているところだと、ライセンス問題まで発展しそうといった問題があったり、あるいはコンプラ違反があって、金融庁からの業務改善命令が出たりすると、これは大変なことですよ。それから、大型の不良資産が発生したとなると、これまた大きな弱みになるわけです。というのは、統合の前提になっているバランスシートがあって、デューデリをやっていきます。そうすると、何か大きな問題があると、例えば本当に大口の不良資産などが発生するとその分、ロスになるわけです。そうすると、デューデリしたバランスシートと違ってることになる。それから、どの拠点をどの銀行が拠点長になってまとめるのかという陣取り合戦があるわけです。そうすると、例えば興銀が取るはずだった、取ることになっている拠点、地域があると思います。そこで大きな問題が起きたとなると、他の銀行に拠点長ポストが行ってしまう可能性もあります。

(大石) 事前にいただいた資料には、その時期は、「思考停止状態」だったとのことですが、日々、統合に向けた業務に追われていたという感じですか。

(川崎) そうですね。毎晩10時ぐらいまで仕事をやっていたのかな。一番ひどかったのは、金融庁の検査が2001年の1月から、これが長かったのですよね、丸4カ月ぐらいあったのです。お上もいろいろな銀行を見ているから、銀行の実態というか、いろいろなところでいろいろなことが起きているというのは知っているのです。だから、興銀に来て、「そんなはずはないでしょう、そんな綺麗な体のままでないでしょう」ということなのですよ、そもそもね。



(大石) 「ごまかしてますよね」ということですね。

(川崎) そうそう。それで、変な話ですが、税務署の対応と同じで、ここはこっちが折れてしまおうと、それでお土産、軽微なものを出す。でも本当に困るのは絶対とことん出さないというか、業務改善対象にさせないというか、それは本当に大変でしたよ。2カ月ぐらい、まず胃潰瘍になって、次にがんになるというのはこういうことかと思った時期がありましたよ、本当に。このときが一番つらかったですね。

(大石) 1年半ぐらいそういうお仕事をされて、シドニーがどうも統合の進捗状況が悪いということが分かったということですか。

(川崎) 分かったというか、分かっていたのですが、それがなかなか思うように進まなかった。

(大石) 具体的にはどういうことですか。どういうところがなかなかうまくいっていなかったのですか。

(川崎) 三つの銀行が反目してしまって、全然共同作業をやらないのですよね。全然ということはないのですが、それがものすごく遅れていた。いつも何か小さいことを「こうしよう」と言っても、またそれが重箱の隅をつつくような議論になって、そういうものが続いていたのです。

(大石) 他のところは比較的うまく進捗していたということですか。

(川崎) これはまちまちです。うまくいっていたところもあるし、3行の拠点長同士が大げんかしてどうにもならないというところもありました。でもどうにもならないというところでも、作業自体が進まないのではなくて、大きな決定事項について合意できないということ、それはそれで最後は経営として決めればいいのですよね。けれども、実務の世界で進

まないというのは、経営者がいくら頑張っても、どうしても進まないものは進まないということなのです。それが当時のオーストラリアの状況でした。

(加藤) やはりニューヨークやロンドン、香港は取り合いになるのですか。

(川崎) 取り合いになりますね。

(加藤) なかなかどこも譲れませんよね。

(川崎) そうですね。歴史があるところですから。

(加藤) 結果的には、ニューヨーク、ロンドンはどこが取るのですか。

(川崎) ニューヨークは興銀、ロンドンは一勧、香港は富士。

(加藤) そのように分けるのか。

(大石) それは上層部が判断するのですか。それとも現場の交渉の結果ですか。

(川崎) いやいや、上層部ですよ。上層部というよりトップ3ですよ。

(加藤) 頭取クラスですか。

(川崎) 頭取、3頭取。

(加藤) 現場は譲れないですよ。引けないですよ。

(齋藤) 上に決めてもらうしかないですよ。

(川崎) だから、一応判断基準としては、資産規模とか、収益力とか、そういうものが決め手になるわけです。だから、取りたいという拠点は、とにかく尻を

叩いて、とにかくいいディールをつくれと。

(加藤) でも、それで言うと、興銀はロンドンが取れそうな気がするのですが。

(川崎) それはニューヨーク、ロンドン、香港は、基本的には3行で分けるからというね。

(齋藤) バランスを取るのも多分大事でしょうからね。

### 3. オーストラリア勤務時代

#### (1) オーストラリアでの3行統合に向けた作業

(大石) 2001年7月にIBJ Australiaのマネージング・ディレクターとしてオーストラリアに赴任されたわけですが、就任の経緯について教えてください。

(川崎) オーストラリアの統合作業が大幅に遅れていて、東京サイドに相当危機感があったのです。とにかく地域拠点の統合のところは僕の担当だったので、そのとき国際業務部でね。「おまえ、責任取って行ってこい」ということだったのですが、そればかりではなくて、一度辞めると言った人間をどう処遇しようかなというのがあったのではないかと思うのですよね、実のところは。

(加藤) それは本店では抱えられないという感じだったのですか。

(川崎) そうだと思いますね。悩んでいたぐらいだったらいいけれども、経営会議に一度出てしまっていますから、相当知っている人もいましたし、まあそういうことではないのかなと僕は思っています。とにかく表向きの理由はそういうことでした。

(大石) ただ、そうはいつでも、3行統合にとってはネックとなる結構大きな問題がオーストラリアで起こっているということなので、任務としてはかな

り重要で、「ちゃんと融和を図れよ」ということですよね。

(川崎) そうですね。オーストラリアの僕の前任者というのは僕自身よく知っている人で、その人に何人か候補者の打診があったらしいんですよ。それで、彼自身が僕のことをよく知っているの、「川崎がいい」と言ったというのも聞きました。

(大石) その役割とといいますか、トップとしてどういうことをやってくれということになっていたのですか。

(川崎) とにかく無事に統合してくれと、それだけでしたね。

(大石) では、内部というよりも、3行で話し合いをつけてこいということですか。

(川崎) そうですね。

(大石) それで具体的に、まずどういうことをやられたのですか。

(川崎) 僕は最初、3行みんな集まって夜に大宴会を開いたのです。単純な話で、大宴会をやって、みんなで和気あいあいと飲みながらやったら、それで融和しましたね。

(大石) えー。

(川崎) 本当。何があったという訳では全然ないのです。一夜明けてから本当に、非常にスムーズに行くようになりましたね。

(大石) 他行もトップが代わったりということはあったのですか。

(川崎) 他行はトップは代わっていません。

(大石) 川崎さんだけが代わられて。

(川崎) 僕だけ代わった。

(大石) それで大宴会をしたら融和して。

(川崎) そうそうそう、これは本当の話です。秘訣は、何もない。

(大石) そこで具体的な話などはあるのですか。ちゃんと仲良くやろうぜとか。

(川崎) そういうあからさまなことも言わずに、どんちゃんやっていたら、翌朝から何となく進むようになった。

(大石) 何かあったのでしょうかね。

(川崎) いやー、どうなのかな。富士も一勸も拠点長をやっていた人はそんな変な人ではなくて、それから僕ら3行の拠点長は仲良かったですけどね。

(加藤) 基本的には富士と一勸と川崎さんのオーストラリアの責任者3人で話して、統合のことを進めていくということですか。

(川崎) そういうことですね。

(加藤) ではそれまで進まなかったという、進捗状況が芳しくなかったというのは、何かトップ同士の意思疎通が図れていないとか、そういうことなのですか。

(川崎) そうですね。

(加藤) 3人で決めて、下に「ではこのようにしてください」と言うと、それはもう進んでいくのですか。

(川崎) もう、進みますね。

(加藤) あまりすることがなくなってしまうのではないですか(笑)。

(川崎) そうなんですよ、本当に。

(大石) そうはいつでも、うまくいっていないということは、何か具体的にもめている案件があったわけですよね。

(川崎) うん、細かいことはいっぱいありましたね。特にやはり、3行のうち誰をどのポジションに残すかというのが多かったですね。それとどのぐらいの規模の組織にするのか、それから、営業の基本的な方針、重点をどこに置くか、その三つですね。

(加藤) 営業の重点は、富士と一勸と興銀は違うものなのですか。

(川崎) 一勸はちょっと違いますね。富士と興銀は似ていましたね。なぜかという、いわゆるプロジェクトファイナンスとか、そういう大型のディール狙いは富士と興銀なのです。日系営業をものすごく大事にしていたのが一勸なのです。一勸の人たちは、行風でもあるのだけれども、非常に地味ですよ、地道というか。

(大石) それは両立できないことなのですか。プロジェクトファイナンスと日系企業の営業というのは。

(川崎) いや、両立できますよ。できますが、そんな両方一遍に力を入れてやるほどリソースがないのですよね。

(大石) それはそうですね。それを最終的にはどのように持っていかれたのですか。

(川崎) 富士と興銀は現地法人、現地の銀行ライセンスを持っている独立した銀行なのです。従って、いろいろな制約があって、いろいろな経営指標とかあって、そういう中ででは何をやるかという、あまりこまごまして収益性の高くないものはなかなかやりにくいのです。だから、どうしても大型ディール狙いになりましたね。

(大石) 現法でやっていたのですね。

(川崎) それと、一つあるのは、これはやむを得ないことなのですが、どの銀行の誰の言うことを信用するというか、取り上げるかということがあって、やはりそれぞれの自分の銀行の部下が一番信頼できるわけです。そうすると、その部下と話して決めたことというのは自分の方針にもなってしまふわけです。だから、そこにとらわれるとやはり進まないのです。だから、それは言わずに、まず相手の話を聞いて、折り合えるところはどンドン折り合っていってしまう。折り合えないところは、ちゃんと議論して話し合いをして決めていくということですね。

(大石) 川崎さんはオーストラリアのトップとして、興銀を代表していかれたわけですが、興銀側から「こうしてくれ」「ここは負けるな」というか、戦略に関する指示はあったのですか。

(川崎) それはないです。

(大石) ないのですか。

(川崎) ないです。

(大石) 川崎さんに一任されているという。

(川崎) 一任、うん。かつ、3行統合の地域のリーダーなのです。それはなぜかという、統合後に僕が拠点長になることが決まっていたから。

(加藤) ではオーストラリアも興銀が取るというのは決まったのですか。

(川崎) そうです。決まっていた。

(大石) それは前からですか。

(川崎) 前からというか、ちょっと前からね。だから、逆に僕の立場というのは、むしろ前任者よりも折れますよね。折れるというのは妥協してしまう。なぜかという、要するに自分が現地での方針の決定権者だから。それは本部に覆されることはありますが、現地ベースでは僕が最終的に決めることになるので、そうすると何が起こるかという、いろいろなことを決めなければいけないわけです。合意しなければいけない。そうすると、誰が最終決定権者かということをはっきりしない状態だと、みんなやはり言いますよね。言って引き下がらない。けれども、誰か決めなければいけない人が決まれば、やはりその人は全体最適を考えざるを得なくて、それは妥協しますよね。

(齋藤) 責任も発生しますしね。

(川崎) うん。それで、逆にうまくいった理由は、テープに残ってしまうけれども、興銀と一勸と富士と比較しますよね。そうすると派遣行員によっては、興銀の社員よりも一勸と富士の方が優秀なのです。

(大石) 優秀というのは。

(川崎) 要するに仕事ができる。だから、こちらがむしろ身を削って、あちらを立てるといような判断をしやすいのです。

(大石) 優秀というのはどこで分かるのですか。会われたりするということですか。

(川崎) しょっちゅう会いますよ。それぞれの銀行

の担当の人まで含めて。

(大石) それで優秀と分かりますか。

(川崎) そうすると、分かりますよね。よく考えているかとか、ビジョンを持っているかとか。

(大石) いつまでに統合するという期日はあったのですか。

(川崎) 僕が行ったのは2001年7月ですが、2002年の4月1日には一つの銀行になって、オペレーションが全て動いていないといけないのです。

(大石) では半年ぐらいでまとめる、完全にまとめて上げるという。

(川崎) そうですね。

## (2) 統合に伴う人員削減とポストの調整

(大石) それで最初の大宴会を経て、融和は一応図られて、前向きな検討を始めることになるのだと思うのですが、具体的にどのように進めていくのですか。融和したとはいっても、かなりいろいろな問題があると思うのですが。

(川崎) まずはやはり組織ですよ。どういうポジション、ポストが必要か、それに対して誰をはめるかということをやります。これは結構意見が合わないところが多いのです。特にローカルスタッフの課長ポストです。それぞれの銀行で、長年随分苦労をかけた、貢献もしてもらっている、そういう同じように優秀で重要な人が同じポストで3行3人いますよね。それを1人しか残せない。では残り2人をどうするのかという問題があって、それは3行で決める前に、自分の銀行のこの人を切るとしたらどういう説得をするのかなとか、そういうことを一人一人考えるのです。だから、実際に辞めてもらうときは一人一人面接をします。面接というか、面談をね。

それで申し渡すわけです。それは一切、それまでおくびにも出さずに、ある日の朝突然、「ちょっと来てくれ」と、それで一人一人やるのですが、それも午前中ぐらいに全部終えないと、あといろいろなリパーカッションといいますか、問題が起こる可能性があるのです。

(大石) 行かれたときには社員の方は何人ぐらいいたのですか。

(川崎) 僕が行ったときは60人ぐらいだったですかね。

(大石) それは現地の方も含めてということですか。

(川崎) そうです。それが3行、掛ける3ぐらいのイメージだったから、150人以上いましたよね。

(大石) 2002年4月の段階で最終的にはどのぐらいまで。

(川崎) あ那时候は90人ぐらいだったでしょうか。確かそのぐらいだったと思います。

(齋藤) 半分ですね。

(川崎) ただ、その代わり辞めていってしまう人がいるわけです。こっちが言う前に。だから、そういう人がやはり全部で3行合わせると15~20人いたかな。

(齋藤) でも60~70人ぐらいの人には申し渡さないといけないということですね。

(川崎) そうですね。結局申し渡したのは40人ぐらいかな。それも一人一人、いわゆるパッケージと言って、退職金を決めるわけです。それから、再就職とか、転職するための専門家、アドバイザーを付けて、コンサルタントを付けてやるとか。

(大石) それは日本人社員ではなく現地採用の方にも。

(川崎) それは現地採用の人だけ。日本人は僕が言うまでもなく、日本の人事部から「日本に帰りなさい」「引き揚げなさい」、こうなるのですね。

(大石) もめたりしないのですか。

(川崎) もめますよ。泣かれてしまったりとか、退職金の積み増しを要求されたりとか。メルボルンなどは訴訟になってしまって、僕は行かなかったけれども、副支店長が裁判所に何度も行っていましたよ。

(大石) 先ほど派遣行員によっては他の銀行出身の方が優秀だったという話なのですが、ということは、主要ポストは富士や一勸の方が就いた確率が高かったということでしょうか。

(川崎) 結果的にはそうになりましたね。ただ優秀なローカルスタッフの処遇については困りましたよ、本当に。ただ、興銀で働いていた人たち、中枢の人たちというのは、銀行の歴史としてオーストラリアは古いというのがあるのですが、むしろ辞めてくれとこっちは全然思ってもいないし、言ってもいないのに、「俺が身を引くよ」というような人がいたり、あと、人事を全部統合まで見ていてくれた人が、「私はIBJ Australiaの人事の責任者としていろいろな人に辞めてもらったのだから、私も辞めないわけにはいかない」とか言って、何カ月も前に「私は辞めます。だから気にしないで。お金だけはよろしくね」みたいな(笑)。そういうところがありましたね。あれはえも言われぬ経験ですね。

(大石) それはトップが最終的には言い渡すのですか。

(川崎) そうです。そうではないとやはり納得しな

いですよ。

### (3) 国際業務におけるシドニー支店の位置

(大石) 2002年4月からは、みずほコーポレート銀行のシドニー支店長というのが正式名称ですか。

(川崎) そうです。

(大石) この組織の特徴とといいますか、ここはもとの興銀の拠点がベースになったということですか。

(川崎) 取りあえず最初は新しいオフィスはなくて、3行のオフィスを使って、組織としてはシドニー支店になった。それで、2カ月後ぐらいかな、引っ越したのは。ほぼ同時です。

(大石) その段階で、トップレベルではかなり融合ができていたと思うのですが、社員はそのときに初めて一堂に会するわけですよね。

(川崎) 一堂に会するのは、パーティーをやったり、いろいろとやっているの。

(大石) そうですか。では比較的スムーズに動き出したという感じですか。

(川崎) そうですね。

(大石) 先ほど90人ぐらいが残られたということだったのですが、新生シドニー支店の概要とといいますか、どういうところをビジネスの特徴とするとか、出来上がった組織の特徴や、それまでの興銀との違いはありましたか。

(川崎) 一つは、やはり旧富士、興銀がやっていたいわゆる大型ディールですね、プロジェクトファイナンスみたいなものが中心なのですが、それは引き続き注力をしましょう。それと、一勸が強かった日系

の営業、これもやりましょうということで、両建てで力を入れてやっていったと。一方、トレジャリー、資金為替業務は、やはり興銀が一番陣容も大きいし、人材の層も厚かったのです。トレジャリーは興銀流のやり方でそのままやりましょうということで、総合的な支店業務をやるということでスタートしました。

(大石) それは分担なのですか。これまで自分の得意としていたところに入ると。

(川崎) いや、そんなことはないですよ。トレジャリーだけいわゆる興銀の人がほとんど入って、あとは完全な混成部隊です。

(大石) ただ、そうはいつてもうまくいくものなのですか。それまでそれぞれの仕事のやり方だったり、給料の面の違いもあったりする中で。

(川崎) だから、そもそもそういうことをちゃんとやれる人を選ぶわけです。

(大石) それで支店長になられて、シドニー支店のどういうところを得意分野としていこうとしたのか、また興銀あるいはコーポレート銀行におけるシドニー支店の位置付けとして、どこを目指していかれたのですか。

(川崎) コーポレート銀行における位置付け。これは非常にオーストラリアは微妙で。オーストラリアは大洋州なので、アジアとは全然違うのです。要するに白人の世界だし、非常にガバナンスやコンプライアンスという意識がものすごく進んでいるし、それから、いわゆる役人の汚職のない国なのですよね、オーストラリア、ニュージーランドというのは。非常にクリーンなのです。活躍している人たちも基本的には、特にディール、個別の融資の大ロディールなどの世界で活躍している人たちは白人なのです。IBJ いうか、みずほも白人です。だから、アジアとはかなり違って、むしろ欧米に近いのです。地場のオーストラ

リアの有名な銀行は何行もあり、それぞれ立派な銀行なのですが、そこもマネジメントスタイルは完全な欧米です。欧米というか、アメリカに近いのです。だから、アジア大洋州というくくりの中でオーストラリアだけがちょっと特殊です。逆に海外のアジア大洋州本部長という富士出身の常務さんがいるのですが、この人なんかは「本当、オーストラリアはよう分からんな。だから、好きにやってよ」みたいな感じでしたね。

それで、やはりオーストラリアに期待されていたのは、今ほどアジアの他の国が発展もしていないし、金融の世界でも信用されていなかったのも、オーストラリアは一つの先端を走っていたのです。そういう先端を走っている国で先端的な取引、ディールをどんどん取り込んでくれるのはありましたね。

(大石) それはアメリカの手法や、ノウハウをとということですか。

(川崎) そうですね。あとオーストラリアはマッコリーバンクという非常にユニークな銀行がありまして、大変な高収益銀行なのですが、ここは100%投資銀行業務なのです。この銀行のやり方というのは、アメリカ流にオーストラリアの良さを加えたような、例えばインフラ投資が有名ですね。オーストラリアもやりますが、むしろ基本的には外へ出て行って、投資家を集めて諸外国の空港や、高速道路なども買ってしまうわけです。

(加藤) 銀行でありながら。

(川崎) 投資銀行だから金を貸すことには興味がないのです。要するに事業を作る、事業を育てる、その途中で資金を貸すこともあるのだけれども、基本的にはエクイティ、資本を入れて、がばっと回収するのです。だから、ファンドをどんどんいっぱい作ってね。

(齋藤) それ自体が銀行というよりもファンドみ

たいな活動ですね。

(川崎) そうですね。

(加藤) それで、コーポレート銀行シドニー支店もそういうビジネスモデルをイメージして。

(川崎) やっていかうと思ったのですよね。実際、マッコリーバンクとは、その前の時点で興銀が業務提携していたのです。ところが、僕が行ったころはマッコリーから「提携、もうやめようよ」みたいなことを言われてしまって、「何にもならないじゃん。興銀はやると言ったことをやらないじゃん」みたいな感じで言われて、「いえいえ、ちょっと待ってちょうだい」みたいなことになってしまって、結局、全くノウハウ的についていけなかったですね。

(大石) 全く違うことをやっているということですか。

(川崎) ええ。本当はやりたいのだけれども、やれる人は誰もいない。では雇ってくればいいではないかと言っても、雇おうと思ってもどこに行っても人を探せばいいのか、みたいな。

(加藤) 契約自体はどういう契約だったのですか。そのマッコリーバンクとの提携内容というのは。

(川崎) これはデリバティブなんですよ。だから、いわゆる融資とか、ファンドの組成をするトランザクションベースの話ではなくて、デリバティブで、株だったかな、違う、ごめんなさい。コモディティだ。

(加藤) 商品ですか。

(川崎) 商品。

(加藤) それはノウハウはなさそうですね。

(川崎) ない。マッコリーはものすごくノウハウを持っているのですよね。それをやろうと思ったので提携した。結局、全く何もできず。

(大石) そうしますと、実際にやられていたのは、プロジェクトファイナンス、ディール、あとは日系企業に対する営業という二本立てですよ。

(川崎) そうですね。

(大石) 何か具体的な記憶に残る案件はありますか。

(川崎) それは幾つかありましたね。例えば IPP といって、いわゆる民間会社が発電所を造って、電気を売る。電力会社に卸売販売する。これで大型の話があって、これは三井物産が日本側の取りまとめ役で、三井物産と IHI と東電かな、このディールの主幹事をやったことがありました。そういうのは個別には今すぐ思い出せないけれども、幾つかありましたよ、思い出に残るようなやつが。

ただ、途中で、まず日本で統合初日にシステムトラブルが起きたのです。システム障害が起きてえらいこっちゃということで、僕などは金融当局、オーストラリアの金融庁みたいなところからしょっちゅう呼び出しが掛かって、説明させられて、「ATM 動いてないそうじゃないか」「何でござんんですか」「テレビでやってるよ」と言われてしまって。それで、システムトラブルがあって、加えて、2001~2002 年というのは日本が経済的に一番底を打つんですよ。小泉改革が効果を上げる直前で、日本の不動産などが一番安くなっていたのです。日本橋のビルが 1 棟 1 億円だと言われていた時代です。とにかく銀行もアセットをいいアセットに組み替える、入れ替えるというよりも、むしろ縮めよう。ずっと将来まで考えて縮められない国もあると。オーストラリアはいったん縮めてもいい国だということになって、それで貸付資産を売りましたね。その過程でどうしてもやらざるを得ないとか、やった方がいいというのは多



少やりましたが、基本的には売る方です。それもどうやって損を出さずに売るかというのがものすごく難しく、僕自身は何もやっていないのですが、現地の日系以外のところ全体を見ている課長が本当によくやってくれて、結局、幾らまで損を出していいという、本店から予算をもらうのですが、それもほとんど使わずに、ロスをミニマムにして、全部資産を処分しました。だから、そういう時代だったものですから、結局前向きな営業はほとんどできないんですね。

そういう中でこれは面白いのは、例えばニュージールランドの空港を買収する案件があって、それにブリッジでファイナンスを付けなくてはいけない。それが実際に整ったときに本格的なエクイティとデット、負債のポーションを決めて、負債サイドはIBJが副幹事やコ・リードアレンジャーみたいなものを入れてやるからというような話があって、これはやはりマッコーリーなのです。僕もその案件を見て、「これは面白いな、絶対いけるな」と思ったのだけれども、結局却下されてしまったのです。

(大石) 却下というのは。

(川崎) 本店の審査部の。

(大石) その場合、本店はみずほコーポレートになっているわけですが、審査の仕組みは変わったのですか。それまでの興銀の仕組みと、新生みずほになってからの意思決定の仕組みと違いますか。

(川崎) 審査は変わっていませんね。それは各行、仕組みが同じだったのです。なぜかというとお金を貸すことを、与信することを推進する機能と、完全に与信リスクを判断する機能と、分けているのですよね。その当時は既に完全に分けている。これは例の三和銀行事件があって、営業推進と与信チェックを同じところでやっていた。これはいかんですよね。だから、そういう意味では本店の審査体制は変わっていませんでしたね。

(大石) ということは、比較的これまでやられてこられた経験をそのまま。

(川崎) そうですね、そういう意味では。

#### (4) シドニー支店長の業務

(大石) 組織のトップというか、支店長に就かれたのは今回が初めてですね。

(川崎) そうですね、初めてですね。

(大石) その際、意気込みと申しますか、支店長として、ここはやってやろうと思ったことはありますか。

(川崎) それは特にはないですね。とにかくいい支店にしたいな、みんなここで働いてよかったと思える支店にしたいなということだけでしたね。というのは、ちょっと後の話になるのですが、僕はそのとき、統合が落ち着いたら辞めようと思っていたのです。

(大石) 銀行を退職すると。

(川崎) そうそう。辞めようと思って撤回したのは、統合があるから残ったのですが、統合がひと段落したらどっちみち辞めようと思っていて、シドニーから日本に帰れと言われるタイミングで辞めようと思っていたので、あまり意気込みというのはなかったですね。

(大石) 目の前に与えられた仕事を解決すると。

(川崎) そうですね。だから、早く落ち着かせてとっていた。

(大石) それで具体的にうまくいきましたか。統合して以降は。

(川崎) うまくいきましたね。大きな問題は全くなかったですね。

(大石) 3行統合のメリットとといいますか、シナジー効果というか、これまでにはなかったメリットは何か感じられましたか。

(川崎) いや、正直言ってないと思いますね。

(大石) ただ、お話を聞いていると、人物的にも能力的にも優秀な者を集めた集団というイメージなのですが、それによって組織として強くなったというわけでもないのですか。

(川崎) それはあまりないと思います。だって、そもそも複雑な業務をやっていないですから。それから、日本人にはできない難しいところというのは、現地の人に任せているわけだし。

(大石) 頂いた資料で、どういうことをなされたかというところに「有力外銀関係者の維持・強化」とあるのですが、これはどういうことですか。

(川崎) これは3行それぞれ、オーストラリア3大銀行というものがあるのです。ナショナル・オーストラリア・バンク(NAB)と、ウエストパックと、オーストラリア・アンド・ニュージーランド・バンク(ANZ)という3大銀行があって、第一勧銀、富士、IBJの3行でDFIと言うのですが、DFIそれぞれ仲の良かった銀行が違うのです。例えばIBJはウエストパック、富士はNAB、それから一勧はANZというのがある、せっかくそれぞれの銀行が仲がいいのだから、3行とも一緒に仲良くやろうというので、特に僕らは現地で日系企業の囲い込みのために外為ビジネスをやろうと。これを真面目にやっているところはなかったのです。結構、日系企業は困っているところもあって、ではやろうということになりました。ただ、インフラがないわけです。インフラを造っていると、統合したばかりで大変なので、オーストラリアの銀行

のインフラのシステムを借りてしまおうと。ということで、ANZとは随分やりました。業務提携をしようということ。これは結局うまくいかなかったのですが。

(大石) そうですか。

(川崎) うん。僕がシドニーから帰ってきたら、新しい支店長の方針が、基本的には日系はもうからないからやめようみたいな話になってしまったのです。それはそれで正しいですね。

(大石) 今お話をされた、それぞれ仲の良い取引先について、1行としてネットワークを広げるという点は統合のメリットにも思えるのですが、それが具体的に業務に影響を与えるということはなかったのですか。

(川崎) うん、ないですね。その後でしょうね。あと、コモンウェルス・バンク・オブ・オーストラリア(CBA)と言うのですが、これはもともとオーストラリアの国立銀行で。ごめんなさい、3大銀行と言ったのですが、そういう意味では4大銀行かな。そのCBAとも仲が良くて、CBAの不動産ファイナンスの親分だったデボラ・ヘーゼルトンという女性がいますが、この女性をスカウトして共同支店長にしたのです。僕が帰った後ですが。この人はなかなかの人物で、その後随分、シドニー支店を発展させたみたいで。この人は日本語がうまくて、豪日協会の理事もやっていて、豪日協会では一緒に汗をかきました。

(大石) 共同支店長というのは。

(川崎) 共同支店長は、日本人の支店長がいて、それでデボラという女性が来て、共同で支店長をやって、そのうち日本人の支店長はいなくなりました。だから、オーストラリア人の支店長がマネージする支店になったのです。

(大石) 他の支店でもそういうことはあり得ると  
いうか、実際にあるのですか。

(川崎) あり得ますよ。十分あり得ますが、まだ実  
現してないのかな。パリがそうなったような話もち  
らっと聞いたことがあります、どうだかよく分か  
らないです。すみません。

(大石) それは興銀時代からもそういうことはあ  
ったのですか。

(川崎) そういう動きはないですね。

(大石) あと、同じく事前にいただいた資料で、  
「本部(香港)との連絡・対応」という記述があるの  
ですが、これはどういうものでしょう。

(川崎) これは本部というのは、統合した後、香港  
に移転したわけですね。香港はわれわれにとっての  
本部で、年に2回呼び出されて、計画を説明したり、  
進捗状況を説明したりするのですが、やはり彼らは  
オーストラリアが分からないのですよね。要するに  
与信を増やせない、資産を積めないという制約の中  
でどうしようかということで、結構意見が合わなか  
ったですね。だから、「あなたはどうせ分からないの  
だから、あまり口出ししないでよ」みたいなことを、  
結構これが人口膾炙しましてね。シドニーの川崎は  
「ほっといておいてくれ」と言っているということ  
になったのもありましたけどね。

(大石) 組織的にそれは大丈夫なのですか。支店長  
にあらゆる権限を委ねるということ。

(川崎) それはあり得ないですよ。

(大石) あり得ない。それが問題になったというこ  
とですね。

(川崎) 結果だけ見てよということなのですね、僕

が言いたかったのは。

(大石) 事前に頂いたメモには「本店審査部対応」  
というのもあるのですが、これはどういうこととし  
ょうか。

(川崎) これも資産の制約、営業の制約が非常に大  
きい中で、やりたいという案件をどう通すか。やりた  
い、やりたいと上げるたびに、駄目駄目と言われる  
と、やはり現地の人たちもやる気がなくなっていま  
いますから、これはちょっと無理そうかな、環境も悪  
いしなと思っても、やはり戦っている姿だけ見せる  
(笑)。そういうのはあるよね。

(大石) ちゃんと言うことは言ったのだと。

(川崎) 言って、僕も一生懸命やっていると。

#### (5) オーストラリアのビジネスの特徴

(大石) 先ほどと同じ質問かもしれないのですが、  
オーストラリアでマネジメントに携わられて、これ  
まで香港、ニューヨークとされてきたこととの比較  
で違いといいますか、オーストラリアの特徴、ビジネ  
スのあり方だったりということはありますか。

(川崎) 僕はオーストラリアが今でも大好きなの  
ですが、まず人がいい。変な人はいっぱいいるら  
しいのですが、僕が会った人たちにはほとんどいな  
いんですね。それで基本的に豊かですね。今ますます豊か  
になってしまっていますが。だから、非常に仕事しやす  
いです。それから、上下という意識も彼らはないし、  
僕らも持たないし、友達みたいな感じでね。だから、  
よくみんなと夕方、飲みに行ったりしました。あと金  
曜日は、あれは4時半だったか、5時だったか、ビー  
ルをいっぱい買い込んでおいて、無礼講で飲みたい  
人は勝手に飲みだすと(笑)。

(加藤) それは本店から何も言われませんか。

(川崎) 言いません。だって、分からないもの。告げ口しているのはいたかもしれないけれども。

(加藤) それは毎週やるのですか。

(川崎) ほぼ毎週でしたね。だから、帰りたい人は帰ってしまうし、暇な者は残っているし。まとめ役みたいな人がいて、7時ぐらいになると、「よし、じゃあ今日はお開きだ」みたいな感じでやってくれる人がいるわけ。またうまくできているのです、そのあたり。外に飲みに行くのは、僕はあまりやらなかったです。なぜかという、帰れなくなってしまうから。5時ぐらいから飲むでしょう。そうすると、彼らに2時間付き合っただけで飲むと、僕などはもうつぶされてしまいますよ。

(大石) 強いということですか。

(川崎) 強いんです。7時に終わったって、もうその日はアウト(笑)。

(大石) アメリカのときにはお互いの信頼関係を築くのになかなか難しいという話だったのですが、オーストラリアでは、どちらかというとい日本のといいますか。

(川崎) そうですね。

(大石) 「飲みニケーション」で。

(川崎) 「飲みニケーション」は結構多かったですね。

(大石) そうですね。

(川崎) うん。ごめんなさい。ちょっと誤解があるといけないのだけれども、アメリカでも一部のスタッフとはよく飲みに行きましたよ。マンハッタンに面白い店がいっぱいあって、日本でもその後はやり

だしたけど、そこそこ飲むとテキーラでやるわけですよ。

(加藤) ショットで？

(川崎) ショットで。あとマルガリータね、これで一気にかかぬ。僕は多分、当時駐在していた興銀だけではなくて、メーカーさんとかは知らないけれども、他の銀行で僕が知っている中では、一番僕はマンハッタンに詳しくはなかったですね。特にダウタウンは。ソーホーとか、グリニッジビレッジとか、あっちの方。圧倒的に詳しくはなかったと思います。

(加藤) ちょっと戻るのですが、オーストラリアの現地スタッフもアメリカと同じように年俸制で、給料は支店長の倍とかするのですか。

(川崎) オーストラリアはそういうものはないですね。

(加藤) アメリカと違うのですか。

(川崎) オーストラリアでは、営業の課長さんとか、あと副支店長で営業責任者とか、そういう人は確かに僕らよりは給料が多いですよ。多いけれども、アメリカみたいにべらぼうなことはなかったですね。

(加藤) トレーダーみたいな人はいるのですか。先ほどの話を聞いているとこない感じがしますが。

(川崎) トレーディングも一人高給取りがいたけれども、そんなに大したことはないですね。ただ、今のオーストラリアはだいぶ違っているみたい。今はべらぼうな給料を取るみたいですよ。

(加藤) では業務内容も変わっているのですか。

(川崎) 今のオーストラリアというのは国全体が。

(加藤) 国全体が。

(川崎) シドニーの金融市場というのが。僕がいた当時、10年ちょっと前、行ったところはもう15年ぐらい前なのですが、当時はまだオーストラリアはそこまでアメリカナイズされていなかったのです。業務自体は相当アメリカナイズされたインベストメントバンキング的な仕事は出てきていたのですが、給料という意味ではそんなに大したことはなかったです。今はすごいみたいです。べらぼうな給料を払わなくてはいけないみたいです。今ちょっと落ち着いたらしいですが、資源ブームのときは、鉄鉱石や石炭を運ぶダンプの運転手が年収1500万円でないとなら集まらない。

(加藤) 本当ですか。とんでもない給料。

(大石) オーストラリアで楽しそうにやられていたのはよく分かりました。業務面で印象に残っていることはありますか、2年間9ヶ月オーストラリアで支店長をやられて。

(川崎) 一番思ったのは、みんないい人たちだなということ。だから、この人たちを大事にしたいというのは思いましたね。大事にするためには、やはり業績を維持しないと大事にできないので、業績を維持する。環境が悪かったのですが、そういう中でどうやって業績を維持するかということは随分考えましたね。印象に残っているのはそれですね。

(大石) 支店長としての任務を行うにあたって、それまでの行員生活でいろいろと積み重ねてきたことで、これが役に立ったとかというのは具体的にありますか。たとえばハーバード・ビジネススクールの経験が役に立ったとか。

(川崎) そういうのはあまりないですね。やはりハーバードで学ぶことというのは、まさにトップマネジメントとか、本当にエグゼクティブのマネジメン

トとか、組織を自分の責任と判断の下で経営するということです。支店長というのは、相当権限を持っているのですが、本当の根っこの方針が自分で決められないですね。だから、結構、現地法人の時代に比べるとちょっかいを出されますしね、支店になると。だから、そういう意味では、一番それまで経験が生きたのは日本人学校の経営ですね。

## (6) 日本人学校の経営から学んだこと

(大石) 日本人学校の経営というのは、どのようなお仕事ですか。

(川崎) 日本人学校の理事長ね。日本人学校の理事長というのは、どの学校もそうですが、CEOなのです。シドニーの日本人学校というのは、世界で唯一なのですが、いわゆる文部科学省が実質的にやっている日本人学校と、実質というのは建前としては現地のコミュニティが運営しているのですが、あとは現地の学校ライセンスを持っている現地校と二つが一緒にやっているのです。シドニー・ジャパニーズ・スクールという法人です。だから、僕は理事長ということは、そこの社長なのです。

それで、日本人学校の文科省系のいわゆる普通の日本人学校、これは簡単なのです。「お金が足りません」と言うとな国からお金が来る、「先生、足りません」と言うとな先生が来る。その代わり、ゆとり教育です。一方の私立学校の方はそうはいかないわけです。ここに生徒を出している人というのは、いわゆる現地に住んでいる人たちで、お父さん、お母さんのどちらかが日本人という人が多かったのですが、要するに少しの間オーストラリアにいるわけではなくて、永住しているわけです。その子供を学校に預けて教育してもらおうということになるわけですから、真剣なのです。それから、授業料も上げざるを得ないわけです。上げざるを得ないのですが、授業料を上げるとまたえらい大変で、僕が一番ひどかったのは、夜中1時半ぐらいまで団体交渉でね。

(大石) 経営側として。

(川崎) ええ。マネジメントは日本人なんですよね。日本人学校というのは、シドニーの場合は小学校、中学校で、千葉の中学校の校長先生だった方が校長先生、これは現地校も日本法人も両方とも併せて務めていて、その下に教頭がいるわけですね。教頭の下に日本人とオーストラリア人の先生方がいるわけです。この校長先生も教頭先生も、教育者としてはすばらしい方々なのですが経営は何も分からない。事務局長がいて、この人が全部経営を握っているのですが、僕が理事長になったときに、これが相当怪しかったのです。だから、最初にやったことは、まずその経営をやっている事務局長を首にすることでした。これも簡単に首にできないですよ。それから全部帳簿を洗って、かなり時間と労力を費やしました。これは大変でしたね。それで、いろいろな改革案を作ったりもしました。

(加藤) 日本人学校の理事長になった経緯というのは。

(川崎) これは旧東京銀行と興銀の輪番なのです。日本人会とか、日本商工会議所とかというものもありますよね。そういうものは会長や理事長は持ち回りで、任期は1年なのです。日本人学校だけは、就いてしまったら帰るときまでずっとやらなければいけない。僕は赴任して3カ月で、前任の東京銀行の人が帰国してしまったので、その後ずっとやりました。

(加藤) 例えば改革というのはどんな改革をするのですか。

(川崎) まず、一番大事なのは、当時まさにゆとり教育真っ盛りで、ゆとり教育をやめさせること。ゆとり教育は全然、現地の親御さんたちのニーズに合わないのです。

(加藤) それは文科省から来ていますよね。

(川崎) 来ている。文科省が「ゆとりだ」と言っているわけです。でも現地のニーズはそうではないわけです。先生は「ゆとりです」と言う。「いや、そうじゃないです。先生。例えば日本人学校の駐在員のお子さんは、普通の日本の平均的な子どもより勉強できるんですよ。親の気持ちも違うんですよ。だから、日本のものをまるまる持ってきたってしょうがないでしょう」という話を随分するわけです。ところが、分からないんですよ。「補習、補講をやろう」と言っても頑として聞かないしね。

それから一方で、現地校の方は、とにかく生徒を集めないといけない。そうでないと授業料を値上げせざるを得ない。授業料を上げるとなったらえらい騒ぎになるということで、二つやることにしました。一つは、大々的に広告宣伝をやろうと。これも何をどうやってやろうかというのが随分議論になりましたが、結局やったけれどもあまりうまくいかなかったです。それから、日本人社会が学校に寄付した広大な敷地があって、使っていないところがあるわけです。その隣のゴルフ場がテニスコートを造りたいというので、では一部テニスコートを造ろうとしました。あともう一つは、幼稚園をやっている企業があって、幼稚園の敷地を探しているというので、ではそこを幼稚園に貸して、その幼稚園の園児は日本人学校に優先的に入れるようにしようと思いました。そうすると生徒集めになるのではないかという改革案を作りました。

ところが、親御さんは大反対です。要するにサイレントマジョリティーは何も言わないのです。だけど、ものすごいラウドな人たちがいるわけです。この人たちは何が反対かと言うと、「テニスコートに貸してしまうと返ってこないのではないか、使いたいときどうするのか」と言うのです。だって、敷地を使っていないでしょう。それから、幼稚園を造るといっても、「敷地を少しでも減らすのは嫌だ」と言うのです。とにかく理屈ではなくて感情論なのです。感情論にはどう対処するかというと、とにかく時間をかけて向こうが疲れるのを待つ。これは学んだことですよ。(笑)。

(齋藤) ちょっと戻るのですが、先ほど3行統合で、この地域は、例えばニューヨークは興銀とかという形で割り振ったということで、オーストラリアは興銀だったということなのですが、最初の割り振りでオーストラリアは興銀だから、トップは興銀出身者にするということにした場合、その後、交代していきますよね。だんだん次の後輩に代わっていくわけですが、その後もしばらくは興銀出身者がそこにあてがわれるということになるのですか。

(川崎) 2002年から10年ぐらいまではそれが続いていましたね。その後1回ガラガラポンをやったのですよね。

(齋藤) ああー。

(川崎) これからはガラガラポンもしない。要するに適材適所にすると言っています。だから、統合準備で角突き合わせていた世代というのは、もう今はいないのです。当時、部長とか副部長でやっていたクラスで、統合でガチンコでやっていたというのは、今のみずほの頭取の林氏、彼ぐらいですよ。だから、これから相当良くなると思いますよ。あの世代はやはり、まだしこりは残っていますよ。

(加藤) 人事を取り合った感じですか。

(川崎) うん。戦い方が相当陰湿でしたから。

(齋藤) 名実ともに1バンクになるというのはすごく大変なことなのですね。

(川崎) だからもう最初から本当に、対等合併は無理ですが、対等合併ではなくて吸収合併で、もう任せますからでやらないと駄目ですね。

(大石) 組織はともかく、シドニー支店に関しては、お話だと比較的融和したという印象を受けるの

ですが。

(川崎) 僕はそう理解しています。

(大石) そこでは興銀のスタイルを継承したというよりも、ちょっと違った形になったということですか。合併と言うと、それぞれの企業文化があって、細部においても専門用語も違うなど、融合は難しいと理解しているのですが、シドニー支店に関してはそういうこともなく融和したということでしょうか。

(川崎) そうですね。それぞれの部署で課長さんがいますよね。その課長さんたちはその旧行の前のやり方を引きずっていますが、それが何か摩擦があったり、何か大きな誤解を生んだりということはなかったですね。

(大石) マネジメントをする際にもそれほど苦労したということは。

(川崎) ないですね。だから、現地の人を支店長に持ってこられたのだと思います。

(大石) 逆に言うと、現地の人がマネジャーに来ると誰も文句を言わなくなるという。

(川崎) そうそうそう、それもあるかもしれない。たまたまかもしれないけれども、派遣されていた行員も、ローカルの人たちも基本的にいい人ばかりでした。変な人はいなかったですね。それが最大の理由ではないですか。やはり人柄だと思いますね。

(大石) 先ほど少し話にでましたし、また事前にいただいた資料にも人材が豊富だったとあります。特に現地の方についてお聞きしたいのですが、採用する際にどういう人を引っ張ってきているのですか。新卒なのか、あるいはヘッドハントなのか。

(川崎) どこかで働いている人で、人づてに転職し

ようと思っているらしいとか、あるいは僕らが「こういう人いないかな」と話をしていると、たまに「ああ、こういうのいるよ」みたいな話を持ってきてくれたりとか。

(大石) そういう形で集めたのだけれども、比較的優秀な人が集まっているという。

(川崎) そうですね。定着率も高いですしね。要するに、いいところなのですよ。

(大石) マネジメントしやすい。

(川崎) しやすいと思いますね、オーストラリアはね、僕の印象は。気候がいいのは、何といたっても人柄に反映すると思いますよ。

#### (7) 興銀リースへの出向と退職

(大石) それで2004年の4月までシドニー支店長でいらっしやって、4月から興銀リースの方に出向されたということなのですが、この経緯はどのようなものでしたか。

(川崎) 経緯は、僕は全然知らないのです。

(大石) 知らないのですか。

(川崎) 興銀リースというのは、2004年の9月に東証に上場することがほぼ決まっていたのですね。内定までもらっていたかどうかは別ですけれども。決まっていて、リースとして体制固めをしなければいけない。たまたまリース業務だけだったかな、3行それぞれ持っているのですよね。子会社ではないけれども、関係会社のリース会社を。興銀だったら興銀リース、富士だったら芙蓉総合リースとか、一勧だったら東京リースとかセンチュリーリース、それぞれのリース会社はそのまま残ってしまうのです。今でも残っていますけれども。

そういう中で、興銀リースだけが上場できていな

くて、早く上場させないと、またリース会社の統合論議みたいなものが起こる。これは銀行の勝手な理屈から言えば、OBをはき出す先として、こういう言うことを聞く会社が重要なんですよね。だから、興銀でいえば興和不動産、これが最大の引き受け手です。それから、常和興産、興銀リース、この3社は自分が100%コントロールできる状態で残したいわけです。そういう中で、とにかく上場させないと合併論議が起きてはいけないというので、上場を急いだのです。そういう中で僕が移った、こういうことなのです。

なぜ移ったかという、当時の興銀リースの社長だった奥本洋三さんという副頭取をしていた人で、すごい怖い人なのですが、僕はたまたま若いころからよく知っていて、かわいがってくれていたのです。僕が銀行を辞めるという話があったから、どうも人事的にもあまり恵まれないみたいだなとご本人は思ったらしくて、それだったら俺が引き受けようということで奥本さんが引っ張ってくれたらしい。それは、僕は薄々知っていたのですが、本当はその前に日本に帰ってこいという内示が出た段階で辞めようと思っていたのです。「辞めよう」と言おうかなと思っていたら、「興銀リースに出向してください」という話になって、そこですっぱり「行かないよ」と言えばよかったのですね、本当はね。でもそれを言わずに、日本に帰ってから辞めようと思ったら、僕は日本に4月5日の日曜日の晩に帰ったのですね。「6日の朝から興銀リースに出勤してくれ」と言われていて、その日一日、全国の拠点長を集めた会議が興銀リースであるというので、「出てくれ」と言われて、何となく出てしまったんですよね。それで、「辞める」と言い出す機会を失ってしまった。これは大変申し訳ないことをしたのですが。

だから、リースに行って、周りの人も「川崎さんと奥本さんってどういう関係なんですか」と聞かれたぐらい、奥本さんが随分、目を掛けてくれていたのです。コーポレート営業2部長というポストがあって、自動車とか機械関係が一番リースが動く業界で、加えて東芝ファイナンスとの資本・業務提携の話も急ぎ「おまえやれ」と、「僕はリースのリの字も分か



らないですけど」「いいからおまえやれ」と言われて、それで奥本さんにくっついて向こうの社長さんとの宴会に付き合ったりしました。いや、申し訳ないなと思ったのですが、パソナにもう移ろうと決めていたので。

(大石) このときにですか。

(川崎) そう。5月の連休明けに「辞めます」と言ったら、烈火のごとく怒って、大変でしたよ。それで、「おまえはもう一切敷居をまたぐな」ということで、残務整理が終わったら出社に及ばず、給料は払ってやるという。僕は、これで怒られるのはしょうがないなと思って、5月の末には退職できるのかなと思ったら、後任人事が決まらないからとか何とか言って、それはそうですよね。申し訳ないことをしてしまったのです。結局、退職日が7月の末になったのです。6月の初旬からかな、2カ月近く全く出社に及ばずで家にいましたよ。家にいたというか、遊びほうけていた(笑)。

(大石) では、上場に向けた業務をやられたというわけではないですね。

(川崎) ではないです。言われたのは、上場するのだから、とにかく営業を固めると、収益資産をつくれというのはありましたね。

(大石) リース会社を各社が持つということは、重要なポストを維持するためとおっしゃられましたが、統合した後もこれを持つことが重要だという判断なのですか。

(川崎) 統合しても、要するに OB 人事は各行それぞれ別々なのです。これはもう聖域で。

(大石) なるほど。

(川崎) お互い一切口を出さないという世界なの

ですね。

(大石) それは現在でも。

(川崎) 現在でもそうです。

(大石) 現在でも、こういうリースのような形のよ  
うな出向先はそれぞれ別々で。

(川崎) 持っています。

(大石) そこは融合しないのですか。

(川崎) しないですね。だから、富士だと東京建物、一勸だと日土地、リース会社以外にそういう会社をみんな持っています。

(加藤) みずほに入行した人が頭取になったら終わるでしょうね。

(齋藤) そのころはもう前身で採用された人は残っていないでしょうからね。

(川崎) それはそうでしょうね。

(加藤) だから、もうそれぐらいの道のりなんだろうな。

(川崎) それだったら、あと30年近くかかってしまいますね。どこで切り替わるのかな。

(齋藤) でもある程度統合後に採用された人数の比率が増えてきて、「そんな古臭いのは、いつの時代の話ですか」というように当たり前のように行内で語られるようにならないと。

(川崎) 今、人数的にはもう、そうでしょう。

(齋藤) ではもうちょっとかもしれませんね。

(川崎) だと思います。だから、今 50 以降ぐらいの人までではないのですか。

(齋藤) では本当にもう少ないのですね。

(加藤) だって、10 年ないぐらい。

(齋藤) でもまだ 10 年かかるか。すごいな。

(大石) それで、いよいよ日本興業銀行を退職ということになるのですが、これは先ほどのお話にもあったように、ちょっとずつ頭の中には考えがあって、シドニー支店長の任務を終えたら辞めるということだったのですが、そもそものきっかけとしては、90 年代前半に大阪事件があって、組織の情報共有の在り方に疑問を感じるようになった、つまり組織として隠蔽しようとしたことや、トップの考えることと現場の考えることにずれがあったことが大きかったと僕は理解したのですが。

(川崎) ずれというか、全く知らせなかったですね。

(大石) 昔の興銀はそうではなかったということですか。それが変わってしまったということですか。

(川崎) いや、変わっていないのだらうと思いますよ。

(大石) 昔から。

(川崎) 昔からというか、昔はそういう隠さなければいけないようなことは起きなかったということだと思ふのです。昔でもそういうことが起きたら隠していたでしょう。やはり、興銀というのは、やわな人間の集団ですよ。

(大石) やわというのは、責任を取らないとか。

(川崎) いや、弱い。性格的にも弱い。

(大石) 性格的に弱いというのは。

(川崎) 要するに秀才ですよ。秀才で人柄もいいのだけれども、やはり修羅場には弱いと思います。

(大石) それは、環境がバブルぐらいまではよかったのですが、問題が出てくるようになると露呈してくるということです。

(川崎) そうそう。

(大石) それを 90 年代ぐらいに考えて、ぽつぽつとそういう案件が出てくると、組織に疑問を感じ出したという。

(川崎) そうですね、僕の場合は。

(大石) 組織を辞めるというのはかなり大きな決断だと思うのですが、いつごろどういうきっかけで、もう辞めようと考え出したのですか。

(川崎) それはどうなんですかね。花粉症みたいなものでずっとこう堆積してきて、「ああ、やっぱり辞めよう」ということなんですよ。

(大石) ただ、一方でシドニー支店長としてかなり難しい問題を解決して、すごく楽しかったということはないですか。

(川崎) 難しい問題かどうか分からないけれども、楽しかったですね。単身だったしね。

(大石) ええ。それで 3 行統合も一応軌道に乗せているというところで考え直すということはないのですか。

(川崎) それはなかったですね。それはもともと辞めようと思っていて、区切りは、いわゆる統合がひと段落したらというところだったから、それは全然なかったですね。

(大石) 早期退職願を出されたのは合併直前の99年の7月でしたか。

(川崎) ええ。

(大石) それを提出した時点でもう決意は固まっていた。

(川崎) そうですね、それはそうです。

(大石) そのころには次の転職先のことも一応話は。

(川崎) 決めていましたね。

(了)