

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
－成川哲夫氏（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

2018年2月 NO.1708

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 *
— 成川哲夫氏（1） —

The Oral History of The Industrial Bank of Japan: Tetsuo Narukawa（1）

中島裕喜、大石直樹、加藤健太、齊藤直、堀峰生

2018年2月

アブストラクト

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である成川哲夫氏の経験を詳細に記録した。本稿では、成川氏の興銀におけるキャリアの第1期となる、入行時から本店審査部の時代を掲載している。

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 Tetsuo Narukawa who entered the bank in 1974 and retired in 2006. This paper mainly treats the first stage of his career as a banker from 1974 to 1981.

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

本報告書は日本興業銀行 OB の成川哲夫氏の聞き取り記録である。インタビューは2016年10月1日、2016年11月5日、および2017年1月28日の3回にわたって実施された。日本興業銀行史研究会（以下、興銀史研究会）は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を明らかにし、また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ことを目指している。手法としては、主に当事者の入行から退職までを網羅的に記録するオーラルヒストリーの方法を採用している。具体的には実務経験のなかで培われた銀行マン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、お話を伺った。

成川哲夫氏は慶應義塾大学経済学部を卒業し、1974年4月に日本興業銀行に入行した。人事部および新宿支店での勤務を経て、1978年9月より海外業務トレーニーとしてスイスに赴任し、スイス興銀の設立業務に加わった。帰国した後、1979年7月より本店の審査部に配属され、興銀独自の審査部業務に携わった。また国際管理部を経て再び欧州に赴任し、1985年より約6年間にわたってドイツ興銀に勤務した。帰国後は本店審査部の審査役として流通業の審査を手がけ、1994年12月より人事部、また1997年12月より2度目のドイツ興銀、さらに2001年9月より営業部に勤務して、みずほ銀行設立への3行統合を迎えた。みずほ銀行では審査第3部長および人事担当常務執行役員として、これまでとは大きく異なるリテールを中心とした都銀の職務を経験した。2006年4月より興和不動産に転籍し、専務執行役員（企画管理本部長）な

どを経て、2010年4月に代表取締役社長となり、新日鉄都市開発との経営統合による新日鉄興和不動産の設立や赤坂インターシティ AIR の開発などに辣腕を振るった。このように成川氏のキャリアは本店での審査業務とドイツ興銀での国際業務を中心としながら多方面に展開している。インタビューではご本人が経験された業務の詳細、また上司・同僚などとの交流についても語って頂いた。興銀が有する他の都市銀行とは異なる独自の役割や組織の特徴、また3行統合が避けられない流れとなってしまったことへの当事者としての思いなど、部外者には窺い知ることのできない貴重な内容となっている。本稿では、成川氏の興銀におけるキャリアの第1期となる、入行時から本店審査部の時代を掲載している。

本オーラルヒストリーの内容を文書史料などから検証し、また研究史に位置づける作業を今後進めなければならない。その一方で興銀 OB の方からお話を伺う機会が時間の経過とともに乏しくなることから、興銀史研究会では今後も可能な限り多くの方にインタビューを実施したいと考えている。なお言うまでもなく、本報告書の内容において、ありうべき誤りは、すべて質問者である興銀史研究会の責任に帰する。

1. 興銀入行の経緯

（中島） では、よろしくお願ひします。

（成川） はい。最初に、どうして興銀へ就職を決めたかということですが、私は特に興銀のことをよく分かっていただけでもないし、興銀に何が何でも入りたいと思ったわけでもないのです。私は慶應大学経済学部で理論経済学が専門の福岡正夫ゼミに入っていて、非常に尊敬する先生

でしたので、私はそのまま大学院に進みたいと思っていて、先生にも相談していました。先生も「いいよ」ということになっていたのですが、第一志望としてはそうしようかなと思っていました。あと公務員試験を受けようとも思っていたので、一般企業の就職試験はあまりその気がなかったのですが、「興銀は非常にいい銀行だ。行って相手の人といろいろ話をするのも勉強になるよ」みたいなことをゼミのちょっと上の先輩から言われて、それで興銀に行ってみたのです。

私は昭和49年卒ですが、昭和48年卒の学生までは就職活動が自由な時代で、採用内定がどんどん前倒しになり、大学3年生の1月とか2月に早々に就職が決まるということが起きていたのです。つまり、われわれの前の年、昭和48年の人は3年の成績が出る前に就職が決まっていたのです。それはいくら何でもおかしいだろうということになって、規制が入って、突然われわれの時から就職活動は、5月1日解禁、7月1日試験ということに変わったのです。今の状況に近いですね。具体的には4年生の5月1日から就職活動を始めて、7月1日に採用試験をやるということでした。でも実際は、7月1日の試験は単に形式で、5月1日からの就職活動の中で実質的に採用が決まって行ったのです。ただ、われわれからしてみれば、「去年までは4年生はみんな遊んでいるのに、なぜ自分たちだけそんな遅くまで採用が決まらないのだ」と文句を言っている人も多くいました。でもまだまだ売り手市場の時代で、その点では幸運な世代だったと言っていいでしょう。

それで、私の場合はのんびりしていて、5月1日を過ぎて、正確には覚えていませんが、1週間ぐらいたってから興銀を訪問したのです。すると興銀の採用担当の人、今でも覚えていますけれども、国安信弘さ

んという人で、私は入ってすぐ人事部配属だったので、すぐ同僚になりましたが、この人に「君、初めて？」と言われて、「ええ、初めてです」と答えたら、「相当遅いよ」と言われたのですね。「ああ、そうですか。では、帰ります」「いやいや君、まあ帰らなくてもいいよ」ということになって、それから「では」ということで面接になりました。2週間ぐらいの間に4人ぐらいの人に会って、会った人は全員覚えていますが、恐らく3人目の人が採用責任者の會田稜三さんで、彼にもう他を受けなくていいと言われたのです。

私には今の妻と早く結婚しなければいけない事情がありました。4年生のときに妻の父が死んだものですから、向こうに母親も残っているし、大学院などに行っているとなかなか生活もままならないし、興銀がとても良さそうなところに思えたので、就職しようということで福岡先生に相談に行きました。先生は、最初は「君はそんなことで一生を決めるのか」と言われたのですが、非常に優しい先生なので、最後は「君のやりたいとおりにしなさいよ」と言って戴きました。ただ一つ言われたのは、「興銀は官の匂いがする。東大ではなく慶應のやつがそんなところに行って大丈夫か」と。

現実には、当時の興銀の役員のリストの中には慶應は1人もいなかった。ほとんど東大出身の方だったと思います。先生はそれを何かでご覧になって、「トップの連中は東大の人ばかりだよ。君、それでもいいのか」と言われたので、「でも、他には就職面接に行っていないので」と答えたら、「それなら三菱銀行に行ってみなさい。三菱には慶應の人が多いよ」と言われて、三菱銀行に行きました。でも、三菱銀行は出てくる人がどうしても気に入らなかったというか、合わないなと思いました。興銀は、そ

の後、私の上司になって人事担当常務にもなった會田稜三さんという昭和 30 年入行の方ですけれども、その方も大変尊敬できる方です。その方が採用責任者だったので、その方が出てこられて「来なさいよ」と言ってくれたので、それで興銀に入ったと言えます。興銀が何をしているかよく分からないので入社を決めてしまいました。

(中島) 銀行業には何となく就職してみたいという気持ちでしたか。

(成川) 当時の福岡ゼミは銀行の志望の人が多かったのです。あとは千種義人ゼミとか、銀行への就職に強いと言われているゼミが幾つかあって、その人たちのかなりの部分が銀行に就職していました。だから、われわれのゼミの仲間も半分とは言わないけれど、3分の1ぐらいは銀行ですね。

(加藤) 銀行を選ぶのは自然なことだったのですか。

(成川) 当時はそうですね。私の息子が私と同じ慶應の経済を出たときに思ったのですが、今の若い学生たちは、特に文系の学生はどの会社を選んだら良いのか基準がなくなっているように感ずる。理系の人は専門があるので何かあるのでしょうか。当時は理論経済学のゼミみたいなものを選んだ人は、結構銀行を選ぶ傾向があったり、国際何とか論のゼミに行くと商社を受けに行ったり、悪く言えばパターン化されていたのです。だから、何となく私もその波に乗って興銀を受けただけで、あとは三菱で、それ以外は受けていない。公務員試験も受けて合格しましたが、結局、興銀に入りました。

ですから福岡ゼミに入らなかったらひょっとすると興銀には入っていないかも

しれません。でも、あの当時の雰囲気は、こういう言い方は大変不遜な言い方ですが、結構できるやつはみんな銀行に行ったように思います。だから、銀行は「人材の墓場」だと後に言われたのはさもありなんと感じます。優秀な人たちを随分たくさん集めて本当に活用したのかというと、銀行は活用できなかった。逆に、あの当時メーカーなどに思い切って行った人たちの方が、その後、結構活躍の場を与えられたりしました。だから、今の人たちには、みんなが行くところに行くよりは、自分でもっとよく考えて、ここだということにトライしたらいいのではないかと考えております。

(中島) 大学で学んだ理論経済学を職場の仕事の中で活用する機会があったとお考えですか。

(成川) 私は調査部に行きたいと希望したのですが、配属されたのは審査部でした。審査部ではもちろん実際に理論経済学を使うことはなかったけれども、これは福岡先生にいつも言われたことですが、「物事の理論的な考え方はどこへ行っても必ず役に立つ」と。興銀に入った最も主要な理由ではありませんが、興銀には調査部があるなど思ったのも広い意味で志望理由の一つだったと思います。でも、結果的には仕事で理論経済学を活用することはありませんでした。

(中島) そこで入行されて、新人研修が最初にあったのですか。

(成川) はい、ありました。2週間ぐらいか、ひょっとしたら1週間しかなかったかもしれない。こう言っては何ですが、何も覚えていないというか、興銀は何か研修で

教え込もうという気がなくて、とにかく同期をみんな集めて仲良くさせて、騒がせて酒を飲ませてということでした。そろばんの練習もあったのですが、寝ているやつもいたし、研修自体ほとんど誰も真面目に聞いているふうはなかった。夜になると騒いで研修室の人を風呂場に落とすとかもやった同期がいた。私は正直言ってそれに若干ショックを受けました。私も騒ぐのは嫌いではなかったけれど、社会人になってこんなことをしていていいのかという気はしました。騒いだのと酒を飲んだ以外はほとんど何の記憶もないし、多分、実のあることは何もしていないと思います。当時の興銀の考えとしては、新人研修で何かをたたき込もうという気はなかったように感じました。ただ、興銀もその後いろいろ変わりました。私自身も新人研修に行って真面目な話をしたりしました。しかしながら、私が入社した当時は新人研修はそんな感じだったと思います。

(中島) 同期は何人ですか。

(成川) 87人です。87人というのは当時の興銀としては多かったのです。その前の昭和48年入社が、これは正確に調べればすぐ分かるのですが、多分50人弱ぐらいしかいなかったのですね。それは48年卒には東大の卒業生がいなかったということもあるのですが、それにしても87人というのは結構多いと言われました。独身寮に入ったら先輩から「おまえら同期は何人だ」と聞かれて、「87人です」と答えたら、「多いな。玉石混交だな」と言われたのを今でもよく覚えています。87人も採用しなかったら私も入れなかったかもしれないと思いました。

でも、私が人事に入って採用の手伝いを多少やった昭和50年は、119人だったと思

います。これは意図せざる結果で、他社に逃げた人が少なかったからです。通常は他社へ行くとか、特に公務員で減るというのが結構多かったのですが、それが減らなかったのです。だから、当時「昭和50年組はレベルが低いんじゃないか」という話もありました。要するに他に行けなかった人が残ったのではないかと。失礼な言い方ですけども、そんなことも話していました。

(中島) 福岡先生が「官の匂いがする」と言っているように、やはり公務員と興銀の二股をかけている人が多かったのですか。

(成川) 結構多かったですよ。就職内定式にいた人でいなくなったのがいましたが、聞くとやはり公務員が多かったと思います。

(加藤) 東大が多いのですね。

(成川) そうです。それで私も入ってびっくりしたのは、正確に記憶していないのですが、一番多いのは東大で20人以上いました。その次が一橋。その次が慶應で11人か12人ぐらいで3番目だったと記憶しています。民間でこんなに東大がたくさん入るところがあるのだなと思いました。

2. 人事部勤務

(1) 海外拠点の関連業務を担当

(中島) それで人事部に配属されるわけですが、人事部に配属された新人の方は成川さん以外にもいらっしやったのでしょうか。

(成川) もう1人いました。坂上優介君と2人です。人事第1課と第2課というのがあって、第1課が給与や厚生、第2課が

採用などをやっていました。あとは、もちろん人事評価とか、異動とか、それはもっと上の人たちがやっていたので、われわれ新人は関係がなかった。私は第1課に配属されて厚生と給与、もう1人の坂上君が第2課で採用を担当しました。

(中島) 87人いて2人ということは、特殊な配属になるのでしょうか。

(成川) そうですね。私もなぜ人事部だったのかというのは今もってよく分からないのですが、その後、採用責任者だった會田さんからは、「人事に誰か連れてこなければいけない中で、君がいいのではないかと面接のときから思っていた」というふうには言われました。

(中島) それがどのような理由かというのは、分からないですか。

(成川) 會田さんはおっしゃらなかったのですが、どうですかね。要するにあまり妙なことをやらないということだったのかもしれませんが。人事部は結構、情報管理が厳しいとかいろいろあったので、よく言えばバランスが取れている、悪く言えばとにかく変なことしそうでないということかもしれません。もう1人の坂上君は大変優秀なやつです。現在オリンピック組織委員会の副事務総長になって、ちょっと病気になって今は休んでいますけれども、私も同期の中で一番仲が良くて尊敬できる人です。

(中島) 具体的にどのようなお仕事をされていたのですか。

(成川) 私がやったことは給与・厚生だったのですが、どちらかというと海外関係

でした。後で海外班というのが人事にできたのですが、その仕事を中心でした。当時、興銀は急速に海外展開をしていて、新しい国に人を派遣したときにどういう滞在費テーブルにするのかとか、どういうフリンジを与えるのかとか、そういうことを決めていかなければいけなかったのを、それを主に担当していたのです。

私は会社に入るまで海外に行ったことが1回もなかったのです。広島から東京に受験に来たとき以外は飛行機にすら乗ったこともない人間が、例えばサウジアラビアに人を派遣するから給与テーブルを考えろと言われました。1年生にですよ。「ちょっと君、たたき台を作れ」と。「そんなこと無理じゃないかな」と思いながら、東京銀行とか、いろいろな銀行にヒアリングに行きました。そうすると東京銀行などは大変親切で、「君みたいな人に作らせるのは酷だよ。では、うちのテーブルをこっそり見せてあげよう」と言ってくれて、「ありがとうございます」と写したりして、いろいろ苦勞はしました。でも、そういう意味ではおおらかなところだったと思います。最後は上の人がチェックするからと、勉強させる意味でやらせたのだと思います。

あるいは海外拠点と主に厚生関係のやりとりをしました。例えば「歯医者でとんでもなくお金が掛かった。これを補助してくれ」「いや、規定にありません」「何を言っているのだ。俺たちが苦勞して働いているのが分からないのか」みたいなことを言われて、しかたがないので課長のところ行ったら、「そんなのは放っておけ」あるいは「そうだな、ちょっと見てやるか」みたいな、海外拠点周りの雑務ですね。それが、私の記憶だと7割ぐらいだったと思います。国内の給与関係はノータッチでした。

(加藤) 要するにルールを一つずつ作っ

ていくのですね。

(成川) そうですね。そういう仕事でした。

(中島) その後、そのルールがだんだん海外展開が広がるにつれて広がっていったと。

(成川) 私のときに急速に広がりましたね。変な話ですが、私は学生時代は海外に余り興味がなかったのです。語学ができなかったわけではないのですが、何となくずっと日本で仕事をしたいと思っていました。それで就職が決まったときに、内定の後に人事部を訪ねますよね。そのときに湯川真人さんという担当の人に「成川君は海外に興味はあるか」と聞かれました。私が「ありません」と答えたら、「今日留学が決まった人がちょうどいるのだけど、君、話を聞いてみるか」と言われたので、私はとにかく海外には行きたくないと言ったのを記憶しています。それで「でも、行かされるということはあるのでしょうか」と聞いたら、「希望していない人に行かせるなんてことはないよ」と言われたので非常に安心したのを覚えています。そうしたら、銀行に入ったら仕事がまず海外関係でしょう。私もその後人事を自分で経験しましたが、言っていることはほとんど当てになりませんから(笑)。

(中島) どんなことを調べるのですか。海外滞在費テーブルを作成するに当たってヒアリングをして資料をもらったということですが、具体的に何か調査をされたのですか。

(成川) いや現地に行ったりすることはなかったです。現地にいる人たちがいろいろ

ろヒアリングをして、向こうの状況はこうだとか、いろいろなこと言ってきます。特にサウジなどは大変で、環境も非常に厳しいからそれなりの給与を払わなければならないとか、あるいは半年に一度は国外に出すとか、健康診断はヨーロッパに行かせるとか、いろいろありました。別に私が考えなくても、取りあえずチェック項目があるので、そういうのをつぶして行って、それで上の人に渡すと、上の人に「ここは詰めていないだろう」とか言われて、そういうやりとりをしながら作っていくことが結構多かったです。

(中島) 政情不安のある国などは手当も多いものなのですか。

(成川) もちろん多かったと思います。私がいたときにバイルートに行った丸山尚さんのことは今でも覚えています。当時、バイルートはすごく環境の良いところで、中東のパリとか言われていて、それが戦乱になって海外の駐在員は国外退去したのですが、そのときに丸山さんは、誤解もあったのでしょうが、真っ先に退去したと言われてしまったと聞きました。昭和36年入行の人です。でも、そういうところはものすごく滞在費が高かったと思います。

私が思うのは、東銀は多くの行員を海外に出していました。商社もそうですね。そういう会社は多く人を海外に出しているので、管理する側にも知識が十分あるから、現地の人が出てくるのがおかしいとすぐに分かるし、どちらかというとコストを抑えようとするので、レベルは少し落ちたりするのですが、特にメーカーなどで拠点あまり多くないところは、やや現地の言いなりみたいなのところがあったりするのですね。興銀はその中間ぐらいだったと思います。

(2) 興銀の人事施策への印象

当時私が感じたのは、興銀は余裕のある銀行だったということです。コスト意識がなかったかという点、そうではなかったと思います。でも海外にいる人たちに快く働いてもらうことが大事だから、例えば東銀の滞在費が100だったら、興銀は120ぐらいはいいのではないかと、そういう考えでした。少なくとも人事部は。

別のことをちょっとお話ししようと思うのですが、第一次オイルショックの時期にインフレ率がものすごく高かった。そのときに人事部の次長がこんなにインフレ率が上がったので給料を上げないといけなと言っていました。ところが興銀は長信銀で唯一、全銀協に入っていたのですが、全銀協の申し合わせ等がいろいろあって限界がある。ではどうするかということになって、扶養者手当をかなり上げました。詳しくは覚えていないのですが、当時の金額でも相当上げたと思います。とにかく行員に対してインフレをカバーしてあげようという意思を、私は非常に強く感じました。議論を聞いていて、何とか上げる手段はないのかみたいな。普通、人事部というのは給料を抑えるという発想のはずなのに、ここは随分変わっているなと私は聞きながら思いました。

(中島) オイルショックの対応としては、人事政策としてはそのあたりのお話が一番印象にありますか。

(成川) ええ、私が関わっていたのはほんの一部でしたので。その話も私が関わったのではなくて、人事の中で議論しているのを小耳に挟んでいたという程度だったと思います。ただ、その後思ったのは、すごく丁寧な銀行だなと。例えば海外からい

ろいろな拠点長が帰ってきたら、人事に呼んで、何か不便なことはないかとか、何か問題がないかとか、いろいろ聞くのです。ものすごく時間をかけて聞いて、私は記録を書きました。当時の人事部長は出ませんでしたが、当時は次長とっていた副部長が丁寧に随分話を聞いていました。その他にも何か人事のことで人事部に来る人をものすごく丁寧に扱っていたと思います。その後また自分自身が人事部に行くと評価や異動をやったときに、いろいろな議論に加わった時にもそれを感じました。私が2度目に人事に行った時の人事部長は今の興流会会長の池田輝三郎さんという方ですが、「とにかくきちんと人を見ろ。全員で平等の立場で議論をしろ」ということを常に言われて、そういうことでやっていたし、すごく丁寧でした。

このことがよく分かったのは統合した後です。私は人事をやりましたが、都銀の人事はこうした丁寧さはなく、一方的な評価が行われている部分もあるということがわかりました。それは今も同じだと思いますね。私は興銀は人の評価という点においてはおおむね間違っていなかったと思います。もし間違っていたとしたら役員以上の人の評価だったのではないかと思います。これは頭取が中心にやっていたはずですので。少なくとも役員になるまでは人事部がコントロールしていたと思うのですが、そこからどういう人をさらに引き上げていくかということは、やはり頭取やトップ層の判断だったと思っていますので、そこでの判断は必ずしも適切でなかった部分もあるのではないかと感じています。もっとも人の評価について正解はありませんが。

3. 新宿支店勤務

(1) 新宿支店の概要

(中島) その後、新宿支店の方に移られます。

(成川) 人事部で上司の會田さんから「人事部にいることによって君は銀行員として何も学んでいない。だから早く現場に出た方がいいと思う」と言われました。そのころ私は海外といろいろやることで人事の仕事が面白くなってきてはいたのですが、それはまた戻ってきてやればいいから、取りあえず早く現場に出なさいということで、「一番勉強できるのは出来上がったばかりの支店で、いろいろ問題があるかもしれないけれど、そこへ行って勉強なさい」と言われて、50年の11月に送り出されました。

(中島) 新宿支店ができたいきさつは。

(成川) やはり資金吸収店舗を広げる、債券を売らなければいけないということですね。もう一つは中堅、中小企業のところをもっと開拓していくということです。東京支店だけでは不十分なので、もう少しこれを広げようという、両面があったと私は思います。東京支店から新宿は場所的にもかなり離れていましたし、当時はターミナルとしてもそれなりの場所でしたので、多分そこに拠点を設けたのだと思います。

(中島) 東京支店のスタッフが一部、新宿支店に移ったのですか。

(成川) 一部行きました。でも、特に受信のところは本店の債券部の人たちがほとんど異動したので、東京支店からの異動は多くなかったと思います。融資の方は多分、東京支店よりはどこか他のところの支

店や本店にいた人たちを異動させたということだったので、東京支店経験者は、ゼロではなかったと思いますが、ほとんどいなかったと思います。ただし、取引先は東京支店から新宿地区だとか、西地区を切り取って持っていったり、あるいは本店から持っていったりしたものもあったと思います。

(中島) 新宿支店の規模というのは、大体どのくらいですか。

(成川) 多分人員は50人ぐらいしかいなかったのではないかと思います。建物は今もうありませんが、新宿西口を出ると甲州街道が走っていますね。駅から本当に2~3分歩いたところの甲州街道沿いの3階建ての小さな建物を使っていました。1階が債券、2階が融資、3階が総務だったと思います。

(中島) 債券と融資というのは、人数比でいうと大体同じですか。

(成川) 債券がものすごく多かったと思います。なぜかというと、債券は店頭、バック、あるいは外回りもいましたので。外回りは車でお客さんのところを回って債券を売るといふか、売りに行くのではなくて、既往顧客から連絡があって行くという場合が多かったと思います。あるいはお得意さんのところへ用事もないのに行って雑談してくるとか、そういうこともやっていましたね。私は実は外回りは1回もやらなかったのだから分らないのですが。堀さん、あなたは外回りをやった？

(堀) やりました。

(成川) 用事がなくても行っていたので

はないの？

(堀) 行っていましたね。話の中で親しくなっ

(成川) そのうち「じゃあ、債券を買

(堀) そういう流れですよ。

(成川) いきなり「債券を買ってくださ

(加藤) 新宿だとやはり個人というより

(成川) いや、個人が結構いました。

(2) バックオフィスで債券販売の仕事を学ぶ

(成川) 私は人事に2年弱いて新宿へ行

債券担当にはそれなりの数の人

その元方に結構長く座っていました。

(中島) バックオフィスはサポート的な

(成川) そうですね。バックだけやっ

(中島) 他の男性の方はもう営業で外

(成川) 私が行ったときに「おまえは債

(中島) 債券の知識は、仕事をしなが

(成川) そうですね。でも、店頭でや

るようになっていたので、途中からはそれなりにはやっていたと思います。早く外回りに行きたいなと思っていましたけれども。元方というのは特殊な言い方なのかな。

(堀) そうですね。

(加藤) 都銀などは債券を発行していないから。

(成川) いえ、債券を発行していなくても元方の仕事はあります。例えば店頭の人5人ぐらい座っていて、そこでお金を預かったりしますよね。そうすると、そのお金を私のところへ持ってきて、私がお金を勘定して正しいと思えば元方印を押してお金は収納します。リッキーだと通帳があったのですが、ワリコーだと現金と債券の交換ですから、それを私がチェックして、店頭の女の子がチェックする。その時は後ろのいつも寝ている課長の印鑑ももらわなければいけなかったのです。ほとんど寝ていましたね。この人は本当に。

私は1回その課長とけんかをしたことがあったのですが、客のロビーにテレビがあったのです。その課長が、テレビがよく見えないので、「こちらへ向けろ」と言ったので、私はちょっと怒って、「あなたが見るテレビじゃなくて、お客さんが見るテレビなのでそういうことはできません」と言ったら、「君も堅いことを言うな」みたいなことを言われました。いつも後ろで寝ているのですが、「印鑑をください」と言ったら、「おう」とか言ってぱっと押してくれるのです。ある時「これをおまえに貸すよ」と言われたのですよ。印鑑を。それだけは駄目ですと断りました。

(大石) おおらかな会社ですね(笑)。

(成川) いやいや、今から思うと問題もあつたと思います。しかし何か事故が起きたということは基本的には全くなかった。非常に性善説の会社でした。

(中島) 本当に細かいことで恐縮なのですが、個人のお客さんが買いに来られた場合は、預金はないので本当に現金を携えて店舗まで来るわけですよ。

(成川) そうです。

(中島) 外回りの営業に出られている方が、現金を顧客宅で預かってくるケースも当然あると。

(成川) そうです。ですから、ハイヤーで行っていました。いつまでハイヤーを使っていたか分かりませんが、ハイヤーで行って、戻ってきた人は紙袋に現金を入れて。彼らも一応顧客宅で勘定しているのですが、それをもう一回、元方の私が勘定していました。たまに間違えたりすることがあって、そのときは同じ担当者ではまずいということで、私が謝りに行ったこともありました。大体はなじみのお医者さんとか、そういうお金を持っている人が多かったもので、「おたくが間違っていると言うなら間違っただね」みたいなことで、少なくとも私がいた間は、客との間で妙なトラブルがあつたという記憶はないですね。

現金と債券の交換は、税務上は分離課税だったわけですね。後で分離課税の税率は次第に上がっていきましたが、最初は結構低かったもので、隠し財産とか、そういうことに使われた可能性があつたのだろうと思います。今から思うと不思議な商品だったなと思います。

(3) 顧客開拓の方法

(中島) 顧客のリストアップというか、電話営業などをするターゲットはどうやって絞り込むのですか。

(成川) ちょっと記憶がないのですが、高額所得者リストとかですかね。でも、そんなもので電話アプローチをしたということは記憶にないので、やはり何か紹介とかが多かったのではないですか。

(堀) あとはやはり新聞に広告を出したり、チラシを入れたりして反応があったところを訪ねるといったことが多かったです。

(成川) 債券のお客を集めなければいけないからということで誰かが発想して、ティッシュペーパーを支店の前で配ろうということになったのですが、それを嫌だと言う人がいて、みっともないと。私などは仕事だからしょうがないのではないかと考えたのですが。また投げ込みと言って、高所得者が住んでいるところ、例えば渋谷の松濤とかへ行ってチラシをポストに入れるとか、そういうこともやっていたのですが、あるとき、頭取の池浦喜三郎さんの自宅にチラシを入れてしまったのです。そうしたら池浦さんが怒って、当時の支店長だった及川さんに「三流銀行みたいなことをするな」と言われて中止になった記憶があります。

今でも覚えているのですが、債券の会議でみんながそれを怒って、「それは池浦さんが入った時代と今の興銀は違うのだから、資金をもっと自力で集めなくてはいけない。だから、そういうこともやって当然だ。それぐらいやって何がいけないのだ」というようなことを支店長に言ったら、彼は「君たちの言っていることはよく分かる。しかし、この件で私は頭取に反論すること

は難しい」と言ったのです。この人は正直なんだな、と私は思いました。ただ、当時の上の人と現場とのギャップみたいなものはあったのだと思います。

(中島) 個人や中小を相手にしなければならなくなってきた興銀の現実、現場の方はよく分かっているのだけれど……

(成川) それは池浦さんも分かっていたと思います。しかし実際にどうアプローチするのだということになったときに、そういう手段があってもいいではないかというところまでは、まだ頭がついていかなかったのでしょうか。池浦さんは大変立派な頭取だったと思いますよ。でも、そのときはそういう反応だったのです。

(大石) 債券の販売にノルマみたいなものはあったのですか。

(成川) 全くありません。全くゼロです。本当にこれは興銀の間はなかったと思います。人事でも「彼は営業成績が悪い」などと評価書に書いてくる上司もいましたが、それは過大な目標を与えていないかとかよく見ていました。目標を達成することだけで高い評価にしないというある意味で非常に牧歌的な評価をやっていました。

(大石) 目標はあるけれども、それがノルマではないというような。

(成川) 私も業務日誌みたいなものに、何人来て幾ら売れたという表を、元方の仕事の一つだったので作っていましたが、目標は少なくとも当時はなかったですね。来月はこれぐらい売ろうとか。

(大石) 組織として、つまり新宿支店と

しての目標もない？

(成川) 店舗としての目標はあったかもしれませんが。チラシを配ったりするのも目標達成の一環だと思います。ただ、それは支店として、もう少し伸ばそうということであって、個人にノルマの割当は落ちていなかったと思います。

(中島) 例えば、月次の販売目標があったとして、それが達成できた月とできなかった月とでは、どちらの方が多かったという印象ですか。それとも大体考えていた目標は達成できたという感じでしょうか。

(成川) すみません。その記憶が全くないのは、その目標をほとんど気にしていなかったと思うのです。

(中島) なるほど。

(成川) 支店長が、「何で目標が達成できないのだ」と言ってみんなにあれこれ言ったという記憶もないし、あれば何か印象として覚えているので、ないと思います。ただ、目標は作っていたと思うのです。私も中にいる間に、「おまえは中にいるのだから」とか言っているいろいろなことをやらされて、確か来年の目標などを作らされた記憶があります。でも、適当に、ちょっと増額して作って、支店長も「まあ、こんなもんだな」みたいな感じだったと思いますね。

(中島) それは全体として、新宿支店としてもそこそこ売っていたという前提があるわけですね。

(成川) それはそれなりに売っていたと思います。新しく開いた店でしたから新しいお客さんも来たと思います。

(中島) 商品の魅力としては税金面での優遇のメリットが大きかったのでしょうか。

(成川) それからリッキーは金利も高かった。信託会社と金利は基本的にほとんど同じだったと思いますが、金利は高かったですし、金利をそのまま再投資していけば結構な金利で回ったと思います。今から思うと隔世の感ですね。とにかくお金を預けていれば一定の期間でこれぐらいになるという時代でしたから。

(加藤) 東京支店とのテリトリーは決まっていたのですか。

(成川) 決まっていなかったです。時々同じお客に両方から行ったので、クレームがありました。でも、それはどちらかという融資の方でした。債券は多分、最初にお客さんになったらもう、そこの支店がずっとお客さんだから。私がその後、融資に替わったときに、融資のテリトリーの問題はちょっと起きていました。とにかく東京は広いので、特に西側を中心ということで。あと東京支店よりはむしろ本店債券部という一番大きなオペレーションをやっているのがあって、そこから例えば小金井の方のお客まで行くかというところに行けないから、そういうところは「ちょっと君たちやってくれ」みたいなことだったと思います。

(中島) そういう理由で渋谷や池袋に。

(成川) ええ、西側につくっていったと思います。

(中島) 電車の沿線は、お客さんが店舗まで来られる交通の利便性ということでは

すか。

(成川) そうです。外回りの人が回っているのは本当の大口顧客で、それ以外は基本は店頭ですから。あるいは送金というものもあったと思いますが、私の記憶では送金はそんなに多くなかったし、当時はやはり銀行はみんなが窓口に行って取引をする時代でした。もちろんネットもありませんでしたし、送金も時々来たけれど、金額は私の記憶では小さかったと思います。大体店頭に来るといった感じが一番多かった。だから、新宿の駅から降りて2分ぐらいのところに店舗があることが大事でした。

(4) 融資業務への異動

(中島) 融資先の開拓というのは。

(成川) これは随分やりました。

(中島) 具体的にはどういう作業をされるのでしょうか。

(成川) 新宿の周りにある企業の新規開拓をやろうということでした。債券にいて、あるとき支店長から呼ばれて「異動だ」と言われたので「外回りでしょうか」と言ったら、「おまえは融資だ」と言われ、それで融資に替わって1年2カ月ぐらいたら、今度は人事部の元の採用をしてくれた會田さんから呼び出しがあって、「君はドイツへ研修に行きなさい」と言われたのです。ですから短かったですが、融資をやっていた間も新規開拓は結構しました。当時の課長がそういう主義の人だったと記憶しています。そのときに開拓したところは、その後、新宿支店で今も取引先として親しくしています。

伊藤園もそうでしたね。あれは多分、飛び込みというか、もちろん初めに電話はか

けたと思います。新規開拓といっても、私が電話をかけたときの反応は今でも覚えているのですが、「興銀さんなら1回話を聞くかな」みたいなのが結構多くて。もちろん「来なくていいよ」と言われたところもありましたが、「興銀との取引もやりたいな」と言ってくれるところも結構ありましたので。

(中島) 池袋、渋谷、新宿のすみ分けはありましたか。

(成川) ある会社に両方の支店から融資営業が来たので、どうなっているのかといったようなことがあって、支店長か融資課班長が話し合っただけで決着したように思います。区か何かによって分けていたのではないかな。すみません、ここは曖昧な記憶です。

(加藤) 新規開拓というのは、基本的にはリストに基づいて電話をして、「会います」となって、アポを取って融資の話を進めるというスタイルですか。

(成川) でも、リストは別に自分で作っていました。それで課長代理などに見せて、課長代理が「まあ、いいのではないか。じゃあ、やってみろよ」みたいなことになって、やっていたと思います。

(加藤) そういう新規開拓顧客リストはどういうふうに作るのですか。

(成川) 法人リストはたくさんありますし、『会社四季報』などもありますし、そういうところでリストはいくらでもできたと思うのです。優良な企業で、未だ興銀の取引先になっていないところは本当に多くありました。伊藤園は当時はまだそんな

に大きくなかったと思います。当時の収益などは調べようと思えば帝国データバンクとか、そういうところから拾えました。そういうものでアプローチすることもありました。

(中島) よその都銀がメインバンクになっているところに興銀が入っていくことはありましたか。

(成川) ええ、そういうケースは多かったです。日常のオペレーションは口座を持っている都銀が必要ですけども、やはり長期資金を借りるのは興銀がいいし、興銀と取引しているというのは会社にとってステータスになる。興銀は当時から審査などを非常に厳しくやっていたので、興銀が金を貸しているということは、変な話、危ない会社ではないことの一つの証左だということです。私がやっていたころは、明らかに興銀のステータスはそのようなところにありました。都銀から例えば10億円を借りていて、興銀から2億円を借りるとか。都銀の方も興銀ならしょうがないなということで、別にそこで都銀との間のトラブルにはなりません。そういう特殊な銀行という認識があった。

私の父親は三井化学に勤めていたのですが、私が興銀に入るといったとき、興銀をよく知らなかったらしいのです。エンジニアなものですから。ところが、どこかでゴルフに行ったときに、一緒に回った人に私の子どもが興銀にいると言ったら「最近興銀と取引をしてもらえた。これで私も会社も世間に認められた」というようなことを私の父に言ったらしいのです。それですぐに電話をかけてきて、「おまえも訳の分からない銀行に入ったかと思ったら、結構いい銀行に入ったんだな」みたいなことを言われたことがありました。当時、私はあ

まりそんなことを自覚したことはなかったのですが、多分、世間的な評価は高かったのだと思います。

(中島) 貸出金利に差はないのですか。

(成川) 長期資金ですから当然われわれの方が高いですよ。短期も貸していましたが。高過ぎると言われれば短期を交せて、トータルで少し低くしてということはやっていました。でも、総体的には金利が高かったと思うので、本当に金繰りだけでいけば、興銀から金を借りる意味はなかったと思います。でも、5年きちんと貸してくれるということになれば、それはメリットもあったのでしょう。

(加藤) 支店レベルで新規顧客を開拓して融資する際にゴーサインを出すのは支店長ですか。

(成川) 一定の金額以下であれば支店長が権限を持っていました。

(加藤) 当時は幾らぐらいですか。

(成川) そこはちょっと記憶がないです。ただ、一定額を超えると本店の審査というか、業務部決済ですね。業務部というのが決裁権限を持っていましたから。でも、一定の金額以下は支店長が決裁していました。多分、一つの取引先に対するトータルの残高の縛りと、融資一本当たりの貸出限度か、何かあったと思います。もちろんそういうところはきちんと管理されていました。私も本店に説明に行ったりしたこともありました。誰のところに説明に行ったのか覚えていませんが、業務部の下の人か何かに説明に行って、いろいろ会社の説明をした記憶もあります。

(加藤) 審査は成川さん自身が？ 新規顧客を見つけてきた人が審査するのですか。

(成川) 審査といっても大した審査ではありません。新宿支店は審査機能を持っていなかったのです。東京支店は審査機能を持っていました。一つは金額が少額で支店長がいいということだったら、もちろんB/S、P/Lなどを融資課長などがチェックして、しかも権限内だということになれば、取りあえずそのまま貸していました。最低限の資料は担当者が全部作るのですが、ちょっと大きな金額を設備資金として貸したいということになると、本店の業務に連絡して「じゃあ、審査にかけてくれ」と言われると、東京支店だったか、本店の審査部だったか分かりませんが、どこかに審査してもらって、そこでゴーサインが出れば貸すということでした。

(中島) 支店長が決裁できる範囲内の融資に関してですが、支店長が印鑑を押すといっても、結局は融資課の課員の方がお客さんを見つけてきて、審査の根拠となるようなデータを集められて、融資課長さんもそれをチェックする。といっても、実際には融資課の課員の方が実際に見たところでの判断が一番大きな意味を持つというふうに考えていいですね。

(成川) そうですね。

(中島) そのときに営業をされているわけですから、融資営業をされていて、借りてほしいという思いはある。最終的にこの企業に5年融資で何億円というようなことをご自身で判断されるときに、どういうことを判断基準として念頭に置かれるのか

なということが気になるのです。借りてくれる人だったら貸してしまって構わないというような非常に緩やかな基準なのか、それともある程度いろいろな企業の社長さんなどにお会いになったりして、支店の許す範囲内でも金額はいろいろとあると思うのですが、この人だったらこのあたりでもうやめておこうとか、そういうご判断はされていたのかということ伺いたいのですけど。

(成川) まず一つ修正しなければなりません。新規開拓はやっていましたが、新規開拓というのは恐らく私の融資でやっていった仕事の10%ぐらいしかなくて、別に新規開拓班があったわけです。当時は、多分40社ぐらいだったでしょうか自分の担当する会社があって、まずその会社をとにかく訪問します。そういうところが新規の投資をしたいから資金を貸してくれとか、それがメインの仕事なのです。当時はそんなに新規開拓をせずとも貸すところに苦労しないという大変不遜な言い方かもしれませんが、そういう状況でした。

(中島) 従前からの取引先に追加融資することが大部分であって、見も知らぬ会社というのではないのですか。

(成川) 「ちょっと目標が足りないから幾ら借りてください」とか、そういうこと言った記憶が、それこそ新宿支店の融資の間はないですね。少なくとも私はその後、国内融資をやっていないので、後で国内融資をやった人は随分苦労したかもしれないのですが、あの当時は向こうが貸してくれと言ってきて、それに対して貸すかどうかという判断を支店長や課長とやった記憶です。「3億円はこの会社は無理だろう。おまえはどう思う？」とかいろいろ言われ

で、「この収益からいったら、もし収益が悪くなったら返せませんね」みたいな。どうしても深く知りたいのであれば「じゃあ、審査にかけるか」みたいなことはありましたが、まだ大半は向こうが資金を貸してほしいと言ってきた時代だったと思います。だから、新規開拓も、もちろん課長はやるならやっていいよという感じでしたが、そんなに私に期待していたわけではないと思います。でも、伊藤園と取引が始まったときは私も結構うれしかったですけれどね。

(中島) そうすると、ある程度、取引の実績があるのでどんな企業かはそこそこ分かっています。

(成川) もう十分分かっているし、宴席などもあったりして、相当深い付き合いがありました。宴席もあれば、時々行って、それこそ用もないのに行って雑談して帰ってくるとか。向こうも、「今からいいですか」と言ったら「いいよ」と言うので行って、向こうで雑談して帰ってきて「何をしに行ったんだ」と上から言われることもなく、そこはまあ任されているという感じでした。そのうちに「こういう計画があるのだけれど、おたくは貸せるかな」とか言われて、「ちょっと考えてみます」とか、そのような話が多かったです。

(中島) 例えば融資額を、先ほどのお話では上司の方とお話をして、向こうは幾らと言ってきているけれども、少しこのぐらいだろうというご判断をされるということで、そのあたりの根拠となるようなポイントというのは、どのように考えていらっしゃいましたか。

(成川) それはあくまで収益力とか、将

来性とか、あるいはその当時、私も審査に行く前から言われたのは、「中堅企業は経営者をきちんと見ないと駄目だから、社長に会ってちゃんとどういう人か見極めろ」ということです。それは、話は飛びますが、私は三行統合した後にみずほで審査部長を1年間やったのです。そのときに驚いたのは、都銀の人たちは支店長ですら社長に会ったことがない場合が多いのです。ですから経営者を見極めて貸すという観点は乏しいんだなと思いました。私はそれが今でも一番の問題だと思います。

大企業は別ですが、特に中堅企業というのは、私の審査のときの経験でも経営者によってその会社はものすごく変わってくる。経営者を見極める力は今のみずほ銀行はどんどん落ちてきているのではないかと懸念しています。今から思うと、当時本当にラッキーだと思うのは、私のような入行3年目ぐらいの者でも、まあそこそこの規模の会社で社長のところへたまには行って話もできたし、あるいは宴席となると、向こうの社長とこちらは支店長が出て、課長以下でやることもありましたが、話を聞けるとか、そういうことがありました。私は銀行とはこういうものかなと思っていたのですが、必ずしもそうではないですね。

(中島) 本当に難しい話なのですが、人を見るというのはやはり時間がかかるものなのでしょうか。その宴席などで雑談をすることの意味というのは。

(成川) 私はそれはあると思います。特に何回も会えば。私は今も、不動産会社にいろいろな取引先と会います。酒を飲んだだけではよく分からないとか言いますが、それは違います。向こうのトップと話をすると、信用できないというのをどこかで感じることはありますし、「まあこの

人だったらある程度大丈夫かな」みたいなことを感ずることもあります。人を見る、ということが大事です。その人が人を見る目があるかどうかということ自体も。オーナー会社が多いですから周りをイエスマンばかりで固めているような人がいますし、その辺はよく見ておかないといけません。

(中島) 成川さんご自身もそういう印象を持たれて、例えば融資課長さんも同時にお会いになったりしたときに、そういう感覚を共有するというか、あの人はどうも信用ならないとか、そういう判断が一致する場面というの。

(成川) ちょっと記憶がないのですが、きっとそういう判断を私が4年目ぐらいで整齐としていたとは思えないのです。当時は課長とかそういう人が結構。あるいは同じ融資課の先輩にシニアな人がいて、その人などによく相談していたので、そういう人たちの判断や経験ですね。「それはまずいよ」「それはやめた方がいいよ」「それなら大丈夫じゃないか」とか、そういうことはよく言われたと思うので、自分自身としてそんな整齐とした判断が最初からできたとはとても思えません。

(中島) そうすると、やはり経験がものをいう、何人も何人も社長さんを見てきている行員の方というのは、何か見抜く力も養われている。

(成川) 私はそう思いますけれどね。

(大石) 先ほどから中堅企業という話が結構出てくるのですが、これは新宿支店の融資の対象は中小企業、つまりテリトリーで分けるというよりは、大きいところは東

京へ持って行って、新宿は中堅に絞るといような方針があったということなのですか。

(成川) もちろんそうだと思います。大企業はみんな本店です。ただ、それでも結構大きいところもあって、私などは当時、富士急なども担当していました。資金も結構貸していました。いや、でもあれも中堅といえば中堅かもしれません。

(大石) 中堅のイメージはどのくらいのレベルですか。

(成川) それこそ旧財閥系とかではなかったと思います。ただ、例えば私は京王グループを担当したのですが、京王電鉄本体は興銀本店が担当していたのですが、そのグループ会社がありますよね。京王ですから新宿辺りが結構多いわけです。京王電鉄本体は担当しないのですが、それ以外のグループは全部、京王百貨店とか、京王プラザホテルとか、あと京王にぶら下がっている会社が4~5社あって、それは新宿支店が担当していました。それも中堅といえば中堅だけれども、大会社の子会社ではありません。そういう感じでした。

でも私は一番下っ端でしたから、一番上の当時昭和42年入行の人が筆頭だったけれども、彼などは結構大きな会社を担当していたと思います。上場している会社も多かったと思います。

(大石) 上場会社の中で規模がそれほど大きくなかったり、グループ会社の中の子会社だったりという。

(成川) そうだったと思います。どういう仕分けだったのか、基準がどうだったのかといわれると、それはよく分かりません。

(大石) 業種はいかがですか。

(成川) 千差万別です。

(大石) サービスからメーカーまで。

(成川) ええ、千差万別でした。でも、どちらかというところ、まだまだ旧興銀の名残でメーカーが多かったと思います。サービス業みたいなホテルや百貨店も担当はしていましたが、京王百貨店と小田急とか、そういうところでしたので。流通は、そんなに小さなところは担当していませんでしたし、新興企業もあまり多くなかったと思います。

(中島) オイルショックの1~2年後ということですし、円高も進んでいますし、世界的にも不況の状態ですが、伺っているお話では、興銀に関してはまだこの段階ではさほど融資先を無理に開拓するというようなプレッシャーはなくて、比較的安定した新規の貸出を獲得できていたというように理解してよろしいですか。

(成川) ええ、全般として私もそう思います。

(中島) 大きな趨勢で言うと、長期貸出がだんだん短期貸しに変わってくるのか、そういった傾向もあると思うのですが、お勤めになっている期間の中ではそういったことを感じられる場面はありましたか。

(成川) それはどうでしょう。なかったと言うと言い過ぎかもしれませんが、もちろん先ほど言いましたように、長期を貸すときに短期を交ぜて貸すとかいろいろ、次第にそういうことになったのでしょうか。

とあって、それによって排除されるということはまだなかったと思います。担当していてすごくそれを感じたということはまだない時代だったと思います。

(5) 貸出における都銀との違い

(中島) 都銀の方では貸し付け競争がかなり激しくなっていたのでしょうか。

(成川) なっていたと思います。そもそも都銀の構造というのは、みずほになって経験しましたが、完全に目標があって、それに必達できるかどうかによって評価されます。しかも目標もいろいろな目標があるのです。融資目標もあれば、口座目標とか、財形をこれぐらい取ったとか、いろいろな複雑なマトリクスで目標があって、支店長はそれをコントロールしています。要するに点数が付いていますから、一定の点数以上になると賞与がものすごく違うし、表彰されるかどうか的大事です。例えばS、A、B、Cというので評価されて、Cにでもなろうものなら相当厳しい、そんな感じですよ。それでぎりぎりやっていますから、これはやはり相当な激しい貸出競争だったと思います。

後でもう一度お話ししようと思うのですが、興銀の収益力が落ちてきた、なかなか融資が伸びない、収益が伸びない、コストが高いといった議論がありました。記憶しているのは、もちろん日長銀とも比べたりはしたのですが、結局はやはり都銀との比較で、三菱や住友などを並べて、利ざやが薄いか、コストが高いとか議論があって、だから興銀も変えなければいけないという議論が結構ありました。

私は、今から思うと、こうした方向性は間違った判断だったと思っています。なぜならば、都銀と興銀は構造もやっていることも全く違っていたので、利ざやが低い

は当然でした。われわれはそんなに多くのスプレッドを取っていなかったし、コストが高いのは、給料もある程度高かったと思いますが、それなりの高いサービスも提供していたというようなこともあるし、資金のコスト高で利ざやも薄い。でも、その特色を生かしつつ、この銀行を生きながらえさせるためにどう変えていくべきなのかを当時の経営陣はもっと考えるべきだったのではないのでしょうか。それを結局は都銀と同じような道に進みましたが、一方で興銀には資金調達力がないわけです。最後は興銀は資金が集める力が弱ってきたこともあり、合併に向かったと思うのです。一緒になってみたら、みずほ銀行の方は逆に資金が集まり過ぎて困っていました。今でもそうだと思います。預金を受けても必ずしも使い道があるわけではありません。都銀はお金が集まりすぎ、それをどうやって運用するかが大変な問題なのです。

興銀はかつて、どうやってお金を調達するかということが問題でした。私は他の都銀の中で、それなりに興銀とカルチャーが合うところを吸収合併することで資金調達力を上げるとか、そういうことやるべきだったのではないかと思います。でも、当時興銀にいた人達には都銀というものがよく分かっていなかったと思うのです。合併して初めてわれわれもわかりました。合併後、私はみずほ銀行という、リテールを中心にやっている側に行きましたのでよく分かりましたが、興銀とはやり方が全く違います。支店長のコントロールも本当に厳しいです。部下に対して厳しい人も多いです。でも、興銀はそういうことはありませんでした。ある意味で緩いところがあって、発想も自由で、いろいろなことをできたのかもしれない。興銀をどういう形で将来に生き延びさせていくのかということをもっと昔の時代から考えておくべきだ

ったのではないかと思います。今で言うビジネスモデルの議論ですね。

(加藤) そうすると、成川さんは新宿支店に行って融資を担当なさっていた頃、あるいは債券を担当なさっていた頃には、都銀と競い合っているなというのあまり感じなかったのですか。

(成川) 正直に言って感じませんでした。都銀に行っている友達から「おまえのところはいいよな。債券でお金を集められて。自分のところは1円単位で集めたりして大変なんだよ」とよく言われましたが、ぴんと来なかった。融資の方は、本当は競合も当然していたと思うのですが、まだ私がいた時代には、まだ興銀が特殊な銀行ということで併存できていた時代ではなかったと思います。

興銀から会社に随分人を送っていましたし、今も旧興銀の人がいろいろな会社に行っているのですが、メインは例えば富士銀行だけれど興銀の人が行っているとか、そういう例はいくらでもありました。今でもあります。それはなぜかというと、会社側も「やっぱり興銀の人なら来てもらってもいいか」と思うのと、メインの銀行も興銀から人をもらおうと言ったら「まあしょうがない」ということもあったようです。ところが、それがみずほになってしまうと、それは他のメガバンクからしてみたら「興銀の人といっても、みずほの人じゃないか」ということになって、なかなか人を送りにくくなっているということはあるように思います。

だから、それだけ興銀というのは、ある意味では非常によく考えられていた銀行だと思うのです。特殊な銀行として存在感を示して、そうすると何となく、残高だとか何だかというよりはもう少し違った付

加価値を企業に与える、本当にできたかどうかは別として、そういうことによってやはり存在感を得て、人も送り、ある意味で資金も貸せたということではないかと思っています。

(大石) 新宿支店は要するに債券を売る、融資はそれほどメインではなかったと考えていいのでしょうか。

(成川) いや、そんなことはないと思います。きっと両立だったと思います。

(大石) 池袋にしても、渋谷にしても。

(成川) みんなそうだったと思います。だから都銀にあるような、いわゆる受信専門店舗とか、そういうものはなくて、やはり銀行というのは受信と与信が両方パッケージであることが当然だというのが当時の考え方だったと思います。それとローテーションは、やはり債券に行った後は、融資に変わるをみんな望んでいたと思います。そこで教育もひと辺りやって、次のところへ異動させるとか、そのようなことだったと思います。

(中島) 興銀債を自らの手で販売することに力を入れはじめたのもこの時期ですか。

(成川) そうだと思います。それまでは証券会社で売っていたわけです。その消化がだんだん難しくなってきた中で自ら売ろうということだった。多分それがあって新宿、池袋、渋谷と支店を開いていったのだと思います。以前は証券会社が売ってくれていたので、自らそんな販売をする必要がなかった。自力消化を強化するというのは、おそらく当時頭取だった池浦さんの方

針だったのだと思います。

(中島) 証券会社での消化が難しくなったという状況があったのですか。

(成川) 証券会社は別に興銀のものを売る必要もなくなってきていたわけでしょう。ただ興銀としても、その他に金法というって、金融法人に随分売っていて、その消化もありました。これは自ら結構やっていた。相当最後までやっていたね。だから、興銀が金融法人、例えば地方銀行とか、そういうところとの結び付きも非常に強かったのは、そういうことがあったからだと思います。

4. 海外トレーニーとしてスイスに赴任

(1) スイス興銀の設立に参加

(中島) 続きまして、海外業務トレーニーということなのですが、これはどういうポジションになるのでしょうか。

(成川) これは私も今もってよく分からないのです。実は私が人事部の海外班にいたときにたくさんの方が留学にもトレーニーにも行って、その窓口をやっていました。語学研修がメインだったのかもしれませんが、トレーニーはいろいろな他の銀行に派遣されて、その銀行との関係を強化するようなことを考えていたのかもしれませんが。ただ現実には、とにかく海外を経験させようということで、アメリカで MBA を取るように言われた人は結構大変だったようですが、そうではない留学やトレーニーの人たちは何をしていたのか分からないという、それも許容しているというようなところがありました。

(中島) まずドイツの語学学校に行かれ

たのですか。

(成川) 最初に行きました。その後はスイスに送られて、スイス興銀を設立する手伝いをしました。まずスイスの銀行、UBS、フォントーベルバンク、フォルクスバンクに行き、そこの業務を少し勉強しました。その後、実際にスイス興銀をつくることになり、とにかくチューリッヒに拠点をつくるということで、本店から来た人と一緒にいろいろな資料調達や人の採用などをしました。設立後、実はそのまま残る話だったのですが、あることがあって私は日本へ帰ることになりました。

(中島) ドイツはもともと希望されたものなのですか。

(成川) 1年先輩がドイツ語の留学生試験を受けるということで勉強していたのです。私の指導担当者です。昭和48年入行の人なのですけど、この人がドイツ人を先生にしてドイツ語の勉強をして、首尾良く合格して留学してしまったのです。そのときに、最後に私にそのドイツ人を押し付けていったのです。私も断りきれなくて、ドイツ語を大学で若干やってもいたので、まあドイツ語をやってもいいかということでちょっとやっていました。

ところが、だんだん仕事も忙しくなって、もうこれ以上できないからその人を断って、これでもうドイツ語ともお別れだと思っていたら、私の元の人事部の上司で、私の採用責任者だった人から、融資を1年半ぐらいやった頃に電話がかかってきて、「ちょっと来い」と言うので、「異動かな」と思ったら、「ドイツへ行って研修しろ」となりました。私が「え、ドイツですか」と言うと、「君、行きたいんじゃないのか」と。「いや、行きたいと希望を出していたわ

けではないのですけれど」と答えたのですが、そうしたら「君はドイツ語の勉強をしていると聞いたぞ」と言われました。そのときに48年の西村徹さんという人からドイツ人を引き継がなかったら、多分私は積極的にやっていたなかつたと思います。それをきっかけに十何年ドイツに行くことになりました(笑)。

(中島) 興銀は社内では情報が筒抜けですね。それから、UBSなど外資系の銀行にもいらっしゃったということですが、興銀の行員を受け入れる制度があるのですか。

(成川) 当時は清木邦夫さんというドイツ興銀の社長で、後に副頭取になった人がいて、この人が大変な仕事師でした。スイス興銀もつくるということになって、そのときにスイスの銀行に彼は直接行って関係をつくる一つとして、「今度、若い人を研修で受け入れてくれないか」と頼んだようです。向こうも「OK」ということになって、それで私は3行に送られ、揚げ句の果てに清木さんから呼ばれて、「スイス興銀をつくるから、君はとにかく手伝いなさい」と言われ、採用面接、文房や工事の発注とか、こき使われました。

そして最後に「君はこのままスイスに残れ」と言われて、私は「分かりました」と答えたのですが、私をドイツに送った人事部の會田さんが、「彼は日本へ戻してやらせたい仕事があるからスイスには置けない」というふうに言ってくれたようです。これは會田さんから聞いたのではなく、清木さんが「君は日本に帰らなければいけない理由が何かあるのか」といきなり私の前で聞いたので分かったのです。私が「特にないです」と言ったら、「人事部は君を日本へ帰したがっている。それは君が帰りたいと言っているからではないのか」と。「いや、

そんなことはありません」と言ったら、「よこせと言ったら駄目だと言われた」と。その代わりに昭和 52 年入行の森一雄君が来たのですが、「森君でどうだと言われた。君は帰らなければいけない理由が何かあるのか」みたいなことをいろいろ言われました。でも結局、人事部の方が力が強かったのか、私は帰ることになって審査部に行きました。審査部が會田さんが私を送りたがった先なのかなと、まだご存命なのでいつか聞いてみたいのですが、きっと覚えていないですね。

(2) ドイツやスイスの印象

(中島) 海外業務で新しい発見はあったのでしょうか。

(成川) それは、やはり興銀が海外の中ではまだまだ小さな存在だったということです。何をやるにしても、日本の銀行の存在感は大きくなかったと思います。ただ、もう一つ感じたのは、IBJ という名前はドイツとスイスでは結構通用する名前だったということです。「あなたはどこの出身だ」と言われて、「IBJ」と答えたら、「そうか。黒澤はよく知っている」と。黒澤洋さんは、いろいろな意味で私が最も尊敬していた人の一人です。この方は本当に大変な国際派バンカーでした。多分、彼のようなバンカーは前もいなかったし、その後も出ていません。海外では IBJ というブルーのマークの名刺を渡すと、大概のところは受け入れてくれるようなところがありました。

そのときに随分ドイツを好きになりました。その後ずっとドイツに関わるようになりましたが、それがきっかけだったと思います。またスイス人とドイツ人の違い、カルチャーの違いは随分感じました。仕事の面で何か違いはと言われると一言では

難しいけれども、ドイツというものを学ぶという点では本当に素晴らしい経験だったと私は思います。

(中島) 業務はドイツ語ですか。

(成川) チューリッヒですから、英語とドイツ語と両方でやっていましたが、基本はドイツ語でした。でも、スイスドイツ語というのは大変訛ってしまっていて、ドイツ人もよく分からないというぐらいです。しかしながら学校教育は標準ドイツ語ですから、彼らは標準ドイツ語がしゃべれます。フォントーベルバンク（プライベートバンク）に研修に行ったときに、調査部に最初いたのですが、当時調査部長だった、今も付き合っているエブナー（後に自分で銀行を設立し、買収などを仕掛けて著名な人）という人がいるのですが、彼が突然部員に「成川はドイツ語は分かるけれどもスイスドイツ語は分からない。だから、彼がいる期間中はみんな標準ドイツ語をしゃべるように」と言ったのをすごく覚えています。

その後みんな標準ドイツ語をしゃべるのですが、そうすると私も分かるのです。ところが、普段ちょこちょこ話しているスイスドイツ語は全く分からない。でも、彼らはフランス語も英語も上手でしたし、当時から非常にマルチナショナルでした。ただ、スイス人は腹の底で何を考えているか分からないというところがあります。彼らは日本には好意的ですが、日本人はたくさん観光に来てお金を落としてくれるのはいいけれども、隣に日本人が住むのは嫌だという、そういうところがあります。

ドイツ人というのは思ったことを全部言う連中なので、その人は何を考えているかというのはその人と話せばすぐ分かるのです。悪口も何も含めて全部言いますの

で。でもそういうやり方に慣れれば、むしろ仲良くなれます。

(加藤) そういうドイツ人の率直なところとか、表裏のないところが好きになったのですか。

(成川) ええ。それとドイツの国の仕組みは本当によくできていると思いました。いろいろな意味で。それは今でも感じていて、私は今、経済同友会で「二言目にはドイツと言う人」ということになっているのです。小林喜光代表幹事などは「君は旗幟鮮明でいい」と言うのです。

それはなぜかという、今、日本が将来何をやっていかなければいけないかと考えたときに、見るべきは、私はアメリカではなくてドイツだと思っているのです。アメリカでは最先端のことが起きますが、日本はアメリカにはなれないのです。日本がアメリカの仕組みを導入するということは、勝ち負けをはっきりさせて所得格差をつけてということやっていくわけで、そんなものを日本人は許容できないのです。ドイツはどうかという、もともとはそうではない国だったけれども、やはりグローバル化の波を最初に受けていて、それで随分七転八倒いろいろやっているのです。そういった中で彼らは彼らなりのやり方を構築して、ヨーロッパとしてどう生きていくかということを実際に深く、いろいろなことを考えています。

ある問題が日本で起きたときに私が最初に思うのは、ドイツはこの問題に直面していないのかと考えると、大体直面しているのです。そのときに彼らが何をやろうとしたか、何を考えたかということを知ると、日本に対する大変いいインプリケーションがあるのです。これはすごく大事なことだと思います。例えば同一労働同一賃金が

議論されていますね。私は前からこれを日本へ導入すべきだと同友会の中では言っていたのですが、これはドイツでは法的に決まっていることです。

日本では例えば正社員を減らして、バイトを雇って同じ仕事をさせると給料は半分、3分の1になって、コストダウンになって収益が上がる。こういうことを許すからブラック企業などが出てくるのです。そうではなくて、この仕事を正社員がやっていたら、バイトがやろうが、この仕事が幾らと決まっていれば同じ賃金を払うべきだというのが同一労働同一賃金です。それをやはり導入すべきだと思います。それには職種や仕事の切り分けなどをきちんと行わないといけません。日本のようにあれもこれもやらせるような会社だと、切り分けができないと思うのです。ドイツはある職種の人を終身雇用から短期雇用に切り換えたときに、コストダウンにはなりません。同じ賃金を払わなければいけないので。ようやく今、この議論が日本でも出てきました。

それから移民の問題も、もう1960年代からずっとドイツは移民を入れ続けて、七転八倒いろいろあって、その流れの中に難民問題もあったということで、日本も最初は高度人材を入れればいいのか言っていたのですが、高度人材だけ入れるという、そんないいとこ取りなんて絶対にできない。やはり単純労働のところもきちんと入れていかないと、日本の労働力不足の問題は解決できないと思います。それではドイツはどうやってきたのか、その歴史で彼らが何を失敗し、何に苦しんできたのかを見れば、われわれはこれはやめておこうとか、そういうことはあり得ると思うのです。

というように本当にいろいろな点でドイツは深く物事を考えていると思います。それで非常に好きになりました。最初は例

えばトレーニーなどに行くと、「あなたは何をしにきたんだ」とか言うのです。考えてみてもよく答えられない。でも、日本的な感覚で言うと、そんな失礼なことを何で言うのかと私は思ったのです。「だって、あなたが来ても言葉も下手だし、ここの業務もよく分かっていない。そんなことであなたはいる意味があるのか」とか何とか言うのです。相当頭に来るのですが、しばらくすると、「ちょっと来なさい。いろいろ教えてやる」とか、「あなたもここに来たら、学んで帰らないと、帰って報告書も書かなければいけないだろう」とか。実は書く必要もなかったのですが、そうやっているいろいろ丁寧に教えてくれると、なるほどと思いました。「俺は忙しいから今日は1時間だけ」とかね。でも、そうしていろいろ書いてくれたり、いろいろ質問するとまた丁寧に答えてくれたりして、しばらくすると「じゃあ食事でも行くか」みたいなことになる。行くと、「俺は実は日本人というのは結構好きなんだ」とか、入り口はなかなか難しいのですが、入り込むと親しくなる。そのころから付き合っている人は今でも大体付き合っています。付き合いが長いのです。

私は昔、ドイツ人に文句を言われたことがあります。「日本人と親しくなる。しばらくすると音信不通になる。連絡しても何の反応もない。彼はどうしたんだ」とよく聞かれました。それは同じ興銀の人のことですよ。「彼は戻って元気で暮らしている。銀行で頑張っているのだけど、忙しいから時間がないのだろう」と答えてたりしました。「どうして仕事が忙しいからといって疎遠になるんだ。仕事だけじゃないだろう、人生は」みたいなことを言われると、全くそのとおりでだけれど、「とにかく日本人は、取りあえずは自分の周りを固めることにどうしても注力してしまうので、過去の人

とはどうしてもコンタクトが減るのだ」と言ったら、「分からない」と。

(中島) 去る者は日々に疎し、ですね。

(成川) そうです。「友達になったら一生友達だ」みたいなところがあるのです。だから、親しくなるとどんどん親しくなる。だから、若干気を付けた方がいいのは、「あなたが言うことはみんな正しい」みたいな、だんだんそういうふうになっていくのです。私はドイツ人というのは、敵に回すと怖いけれど味方になると相当心強いと思います。その代わり細かくてうるさいです。チェックも細かいし。でも、それは私の考えのチェックをしてくれるのだと思っていけばいいので。そういうことを学びました。

(中島) この海外業務トレーニーという制度は、その後もずっと継続されている制度なのですか。

(成川) ずっと継続していましたが、どこかでなくなりましたね。でも、興銀の間は細々とやっていたのではないのでしょうか、最後まで。

(中島) ドイツだけではなくて。

(成川) アメリカ、フランス、イギリスとかありましたが、特に目的がなかったので、私のように、来たら当時の清木さんというドイツ興銀の社長が、「こいつは都合がいいから、スイス興銀設立に使おう」とか、いろいろ思ったりしたようです。あるいは逆に「君は邪魔だから、とにかくどこかでぶらぶらしていなさい」と言って、ずっとぶらぶらしている人もいたようです。

(中島) 人数で言うと、各国1人ぐらい。

んでした。

(成川) そうですね。私と同時に出たのはフランスに1人行って、あとはアメリカに誰か行きましたね。私の年は3人だったような気がします。

(中島) では、お住まいになっていたのはチューリッヒですか。

(中島) ある意味、非常に例外的な存在ですよ。

(成川) チューリッヒと、あとフォルクスバンクがベルンでした。最後に清木さんが「君もよくやったから」と言って、デュッセルドルフの西ドイツ州立銀行に2カ月行かせてくれました。清木さんと親しい西ドイツ州立銀行の方が私を受け入れてくれて、その人から「一応いることになっているけれど、あなたはどこか旅行に行ってもいいよ」と言われたので、あちこち旅行に行っていました。

(成川) いやいや。一応、毎年ずっと出していましたから、例外というわけではないです。

(大石) それは大体20代の方を送るのですか。

(中島) 海外に対して良い印象を持たせて、後で本当に行かせるのですね。

(成川) 年齢が上の人も送っていました。40代もいたかもしれません。シンガポールの支店長になった与謝野さんなどはイギリスに行って、あの人も結構な年齢でした。私が人事にいたときに彼を送り出して、戻ってきたときに「与謝野さん、イギリスで何をしていたのですか」と言ったら、「毎日遊んでいたよ」と言われて、そうか、いい制度だなと思いました。それだけ余裕があったということではないかと思います。

(成川) まあそういうことあったかもしれないですね。でも、直接行った人もその後は随分いて、苦労した人もいるので、私のような世代の人間はそういう人には申し訳ないなという気はあります。

(中島) スイス興銀の設立のお手伝いをされていたということですが、ドイツ興銀そのもののお手伝いというのは。

5. 本店審査部

(1) 審査部の概要と審査体制

(中島) 日本に帰国されて、次は本店審査部ですね。

(成川) 全くしませんでした。ただ、スイス興銀を立ち上げた清木さんはドイツ興銀の社長でしたから、その関係で法兰克福トに行って清木さんや拠点の人とは話しました。「清木さんにこき使われているのでは遊ぶどころではないな」とかいろいろ同情されました。ドイツ興銀の仕事は実際に勤務するまでは全く分かりませ

(成川) そうです。私は戻りましたら企業審査第6班というところに配属されました。審査部は業種別に分かれていて、私の業種は鉄鋼・アルミ・造船でした。

(中島) 第何班まであるのですか。

(成川) 8か9ぐらいまであったと思います。各班に審査役がいて、その下に書き手という担当者が4人はいました。また女

性スタッフも3人ぐらいいた。1つの班で約8名です。あと企画班もあった。審査部全体では結構な人数です。70名、もっといたかもしれません。それから評価班という、不動産鑑定士の資格を持っているような方がやっていたのですが、ここにも10人ぐらいはいたように思います。

(中島) 評価班は業種を越えて、企業の持っている資産の評価をしたのですか。

(成川) そうです。審査部に来た案件で、土地の評価だったりしたら評価班に回したりしていました。ただ、やはりこれは審査と関係が深そうだとすると、企業審査班で評価をやらされたこともありました。

(中島) まず審査部のトップには、審査部長がいるわけですね。

(成川) はい。次に次長、いわゆる副部長がいました。私がいたときは、どちらかというと副部長は高卒で審査を長くやっていたベテランの人が何代か次長をやっていました。だから、その人は相当いろいろなことに詳しくかったです。

私も審査部については何をやっているのかよく分からないけれども、とにかく厳しそうな部だと思っていた。要するにレポートを期限内に書かなければならない。今でも覚えているのですが、私が来たということで何人かの先輩が夜に会を開いてくれたのです。それで私は、「この審査部は大変厳しいところだと聞いているのだけれども、まあ何とかかなると思います」と挨拶したのです。そのときの書き手の筆頭は昭和44年入行の関原健夫さんという人でしたが、その方から翌日呼ばれて怒られました。「君は審査部をなめているのか」と。「審査は君のような心構えでは絶対に

務まらないところだ。性根を入れ替えてやりなさい」と注意されました。私は別にそんな深い意味で言ったのではないのですが、とにかくそれが今でもものすごく印象的です。関原さんに後で言ったら「俺、そんなこと言ったっけ？」と言うのですが、言われた方は本当に覚えているのですよね。でも、後で関原さんの怒りがすごくよく分かりました。みんな必死でいろいろやっているとドイツからふらっと帰ってきたやつが、しかも最若手ぐらいだったのが来て、「まあ何とかかなるでしょう」みたいなことを言ったのですから。審査部はそれぐらい誇り高いところでしたね。

(中島) お仕事の内容について教えてください。

(成川) 営業部から審査依頼が回ってくるのですが、ある企業を審査して1カ月半ぐらいでとにかく結論を出していくことということで、その会社にヒアリングに行ったり、工場に行ったり、いろいろなところに行き、場合によっては海外にも行ったり、いろいろして、それでとにかくレポートをまとめていました。設備投資資金を貸すのに、その是非を判断することが結構多かったのも、非常に悩みました。審査役もいろいろと言ってくれるのですが、最後は自分で結論を出さなければいけません。結論を出した後も、これでよかったのかと随分悩みました。

(中島) 先ほど新宿支店のお話がありましたが、審査部に依頼が来る融資案件は、そういう支店では金額的に決済を出せないものが、本店審査部に上がってくると考えたらよろしいのですか。

(成川) ちょっと違います。例えば都銀

では審査部というのは決済権限を持った本部なので、支店権限を越えたら本店の審査部に上がってきて、そこで認可、決済し、それに基づいて支店が金を貸すというのが役割でした。しかし興銀の場合は、決裁権限を持っているのは業務部で、本店営業部や支店が「この会社は大丈夫か、ちょっと審査に調べさせよう」みたいなことで回って来ることもありました。また設備投資資金を、例えばある会社に50億円貸しているのか、みたいなことで調べさせるということで依頼が来ていました。本店業務部が主導することもあるし、本店営業部や支店が案件として仕上げる前にチェックさせるために上がって来ることもありました。

(中島) 業務部というのはどういう部署ですか。

(成川) 業務部は融資案件の決裁をする部です。

(中島) そうしますと、その審査案件の依頼はどこから。業務部からですか？

(成川) いえいえ、それは基本的には全部、営業部や営業支店からです。

(中島) なるほど。では営業部に集まってくる貸出案件を業務の方で決済する。その決済のための資料といいますか、判断をするお手伝いというか、そういう仕事を審査の方でしている。

(成川) もちろん業務部にも審査レポートは行きましたが、われわれは営業部に対して説明しました。業務部に対して説明したことは実はいくつかあったのですが、メインは営業部に返します。だから、営業部長に説明に行くのです。出来上がったレポ

ートを持って大体は審査役と書き手で行って、書き手が説明をして、それでここはこういう結論になったと言うと、向こうが素直に「そうか」と言うこともありますし、「何でそんな結論になるんだ」と文句を言う人もいましたし、いろいろありましたが、いずれにせよ営業部に対して返すということでした。

(中島) そうすると業務部の役割というのは、判断して決裁をする。

(成川) トータルの最終判断は業務部がやっていました。

(中島) ただ、審査部としては営業部に説明に行くのですよね。

(成川) だから、営業部が業務部に対して「この案件は審査にかけたらオーケーだ」と言ったら、多くの場合業務部は基本的にはそれでいいということになったのです。業務部から審査部に「ここを調べてほしい」ということで頼まれたこともありましたが、基本的には営業部が依頼します。そして営業部が業務部に決裁を仰ぐわけです。そのときの材料として審査レポートを使うというのが流れです。だから、業務部が審査部に頼んでくることはあっても、それはイレギュラーな話でした。

(中島) そうすると、大型案件の判断は基本的には業務部がするという事ですね。

(成川) そうです。最終的には業務部が全部案件は決裁します。だから、興銀はやはり業務部が大変な権限を持っていたのです。

(中島) なるほど。

(成川) これが都銀と違うのです。都銀は審査部が決済していますが、審査部は調べないのです。支店から上がってきたレポートを見て、それで決裁するのです。自分たちでは取引先に直接コンタクトはしないのです。だから「審査部にいました」と言うと、都銀の人は何かそういう感覚で見ますけれども、それは興銀では違うのです。興銀の審査部は企業調査部と言った方が一番現実を正しく見ていると思います。

(中島) そうしますと、逆に審査部の審査レポートを必要としない、業務部が独自に判断してしまう貸出案件が結構たくさんあるわけですね。

(成川) それはたくさんあります。なぜなら、審査部はそれだけの人数で、1人が書き手で1カ月半ぐらいかけてやれば、やれるものは限られています。そうすると、私も後で審査役になったりしたときに、人もいないし、時間もないし、受けられないから、それはとにかく支店独自で判断してやってくれとかいって押し返したこともありました。その代わりにこちらで判断して重要なものはやるというようなことはありました。だから、全部の案件が審査部を通ったわけでは全然ありません。ほんの一部です。ただ、重要な案件は結構ありました。ですから、興銀の中には、やはり審査部で重要なことを判断させるという伝統はずっとあったのです。

ところが、もっと後の話になりますが、私が審査を出た後、審査部の地位が低下したと言われました。それはやはり審査にかけると面倒くさいし、いろいろ言われるということで、結局、審査にかけなくてもほとんど貸すとか、そういうことがずっと行

われるようになって、なかなか審査に案件が回らないとか、そういうことが起きてきたのではないのでしょうか。審査の地位が低下して、来る若手も書き手の人たちも質が落ちてきたと言われた時代が結構ありました。ところが、だんだん不良債権が問題になってきたころから、やはり審査をもうちょっときちんとしなければいけないという機運になり、それでまた審査は優秀な人たちを集めるようになったようです。私が1回目のドイツから戻って審査役として来たときは、下にいた4人などは後に全員役員になったような優秀な連中でした。そういう連中を集めて、そごうの審査などをやらせました。そういう時代でした。審査の地位は上がったたり、下がったりしました。

ただ、これはみずほの佐藤社長もどこかで言っていました、やはり審査をやらせるというのは興銀の基本だったのです。企業をきちんと分析させる、考えさせる、そして判断させる。それで経営者も見させるみたいな。このことがやはり銀行の幹部を育てる上での非常に重要なことだというふうに思います。多分、興銀の中でコンセンサスはあったと私は思います。その後、興銀が統合した後も、みずほをリーダーとして引っ張っていったような人の中には審査経験者がたくさんいましたので、それはそのとおりだったと私は思います。審査は随分人を育てたと思います。ですから、銀行の審査部には、リスクを管理するという観点と人を育てるという観点と両方あったと思います。

(中島) 営業部が審査部のレポートを必要とするか否かを判断するわけですか。

(成川) そうです。

(中島) ただ、大きなものは業務部の方

が決めるわけですね。

(成川) でも、業務は別にそんなに企業の知識も、業種の知識も持っていないわけです。そう言うと言い過ぎかもしれませんが、何でしょうか、細かいところを本当の意味で分かっていないですね。そうすると、やはり審査部の判断を求めさせたりするのだと思います。

(中島) 本当の決定者が誰なのか、伺っていて少し見えにくくて・・・

(成川) 本当の決定者はまさに経営会議であって、経営会議にかからない業務部長決済のものもありましたが、それは業務部が案件を決済するのです。それはもう明らかです。

(中島) でも、本来ならそこまで大きな権限で大型の案件のゴーサインの印鑑を押すのであれば、必要ならば審査部に情報を求めるのは業務部であるべきではないかなと思うのですが。

(成川) それは興銀の伝統で、取引先をチェックするのは営業部が全部やって、営業部の責任においてやらせるというのが興銀の伝統なのです。だから、これは都銀と全く違っていました。都銀の支店には、支店担当常務というのがいるのですが、言い方は失礼ですが、これはいわば冠婚葬祭担当に近いですね。そういうのと違って、興銀は、営業部と営業担当常務がいて、その営業担当常務全員には会社を代表するという権限が与えられていて、このラインが基本的には全てを決めていく。ただ、銀行としてそれを承認していくのは当然業務部なのですが、メインは営業部が決める。だから、営業部にはエリートを置いたし、

みんな結構しっかりしていました。でも、彼らもやはり自分たちの毎日の仕事で忙しいし、深くは追究できないから、それは審査部に頼むと。ただ、審査に頼むと面倒なことになると思って業務などにそのまま上げたりすると、業務から「これは審査に見てもらってくださいよ」とかいうことになって回ってくることもありました。

(中島) そうすると、審査部の審査能力を必要とするような判断を営業部がしていて、その判断ができることこそが、やはり営業部としての力量でもあると。

(成川) 全くそうです。だから、審査部にかげずに業務部に案件を出し、常務に説明して経営会議にかけるというときに否定されてしまうかもしれないので、どうしたらいいとか、いろいろ彼らは考えます。だから、融資業務を中心に回しているのは営業部だったと思います。私は営業部というのは少なくとも興銀の要だったと思いますね。

(中島) 営業部の下に各店舗の営業があると。

(成川) いえいえ、並列ですから。どこかの営業部の下に支店があったということはないです。営業部は営業部だけで完結しているのです。あと、支店は支店で完結して業務に直接行きます。これが興銀にとっていろいろ問題もあったのかもしれませんが、ですから、全部横並びなのです。例えば東京支店長というのは、東京支店担当常務がいて、大きな案件は彼と相談しつつ、承認、決裁は業務部とやるわけです。他の営業部は案件をやる上では関係がないのです。営業部は自分の担当している会社の案件をやるということです。

(中島) 審査部は営業部に連なっている組織と考えていいのですか。

(成川) 営業部に連なっていないです。業種別なので。鉄鋼、造船、アルミは多分営業5部と営業1部、造船は2部にもあったな・・案件はそういうところから来ました。あるいは支店で、例えば高松支店などからも依頼がありましたし。

(2) 融資判断の実像

(大石) 審査依頼が営業部から来る場合は、この案件に関してこれだけの融資をしたいのだけれども、これが妥当かどうかというような形で来るのですか。

(成川) そうです。もちろん業況審査というのもある、この会社自体がそもそも大丈夫かみたいなことを調べるといっても来ますが、メインはそういうことです。

(大石) そうすると、例えば「100億円の融資を考えているのだけれどもどうですか」という依頼に対して、「50億円までならいい」という審査の結果ですね。そういうレポートが来ると営業部は100億円貸したいけれども審査部は50億円という場合に、業務部には営業部が判断して案件を持っていくのですか。それとも審査部が50億円と言っているから、それは50億円がそのままいくのですか。

(成川) それは営業部が判断するのです。ただ、審査部が100億円を蹴って50億と言っているのに、業務部に営業部が100億円に上げて通すということはなかったと思います。ただ、私も興銀が三行統合するに当たって、興銀の審査の結論が正しかった

のかどうかということをチェックしました。例えば、融資オーケーを出したのにつぶれたとか、バツだったのだけれどもその会社は立派に生き延びているとか、いろいろありますよね。やはり厳しく審査したので、本当はうまくいったプロジェクトなのにバツを付けてしまったというものもそれなりにあるのです。反対に、オーケーを出したのにつぶれたという例はあまり多くない。ということは、審査部の判断はおおむね正しかったのだと私は思います。判断が外れた審査レポートは特定の書き手に集中しているとか、やはり不向きな人がやったのだと思うのですが、トータルとして判断はおおむね正しかったのではないかとというのが私の印象です。

それから一つ言いたいのは、審査の結論で間違っていたものの中に、例えば審査は一定の条件で案件がかかって来て、結論を出しますよね。ところが、その案件がおかしくなる場合があります。何でおかしくなったかよく調べてみたら、こちらの言ったとおりになっていないのです。例えば、ある50億円のプロジェクトがコストオーバーランして100億円掛かってしまった。審査部は最初50億円で融資オーケーの結論を出したが、その後で「50億円では無理なので、70億円とか、80億円が必要になります」という状況になった際、本来ならば審査部に戻して再検討するべきなのですが、それをやっていないケースが散見されたのです。このようなコストオーバーランが主因でプロジェクトがうまくいかなくなっている例もありました。これは営業部の人たちの責任でしょう。コストオーバーランしたときに、プロジェクトが回るのかということ、きちんと自分で判断して、審査部の計算式にもう一回入れてみるとか、あるいは審査の人に聞いてみるなりすべきでした。結局プロジェクトをやろうと

ということが先行したのでしょうか。

(中島) 融資を決定してから、例えばプロジェクトが始まって、それをフォローアップすることで、ここで融資を回収しようとか、そういう判断があってもおかしくない。

(成川) 審査部にはそういう機能がなかったのです。1 回だけ審査して営業部に返してしまったら、もうそれでその案件は終わりだから、「はい、次」となっていたわけです。ところがその後、2 回目に私が審査役で行った頃は、やはりいろいろな矛盾があって、フォローアップ審査というものが出てきて、1 回出したけれども、これがうまくいってなさそうだからもっとチェックしてくれとか、そういうものが回ってきたりしていました。また審査した後、営業から報告がないこともありましたが、もっと営業部から報告させて「これは最初の条件と違うだろう」とか、そういうことをやるべきでした。本来それは業務部がやる仕事のはずです。もうちょっとフォローアップはあってしかるべきだったかなという気はしますね。

(3) 審査レポートを書く能力

(中島) 書き手としてレポートを書くというのは、やはり能力としては書けば書くほどだんだん高まっていくようなものなのではないでしょうか。

(成川) いや、どうですかね。私がお後思ったのは、もちろん慣れれば早くなったりしたと思いますが、向き・不向きがあったと思います。なぜかという、自分のことはちょっと棚に上げると、結論を出せない人が結構いて、私の班にも某君というのがいて、3 カ月ぐらいずっと書いている

のです。調べ続けてはいるのです。私よりちょっと下だったのですが、「何をやっているんだ」と聞いたら、「結論が出ないので」とか言うのです。「全部調べようとしたって無理だから、どこかでとにかく結論を出すこと。でないとそもそも審査をやる意味もなくなるから」と言ったら、「出せません」とか言うのです。

審査レポートを書くのも、やはりある意味での決断が必要で、イエスかノーかを出さないといけない。別に 100%のイエス、100%のノーでなくともいいのです。問題点を指摘しながらの結論を出して、君の結論は分からないというようなことを言われたりしたこともあるのですが、とにかく早く結論を出さないといけない。判断力とか、決断力とか、もちろん調査したことをそこに結び付ける能力とかは、もちろんに慣れによって磨かれる部分もあるけれども、やはり向き・不向きがありました。

(中島) 審査レポートのフォーマットは決まっているのでしょうか。

(成川) 調べる順番はきちんと決まっています。沿革・経営者から書いていって、生産状況、販売状況、収支財政状況とか、もしプロジェクトがあったらプロジェクトの判断などを書いて、最後に結論を書く。この流れは決まっています。ですが、その中をどう書くかはフリーでした。

(中島) 大体何ページぐらいのものなのですか。

(成川) 人によって様々です。長く書いている人がいいかということ、多分そうではないのです。私はよく前回調書を参考にしましたが、あるものは 30 枚か 40 枚ぐらいあって、読むだけでも大変なのです。私は 5

枚ぐらいで書いて、前の人に「何でこんなに書いたのですか」と聞いたら、「これだけ調べなければ分からないだろう」という返事をされて、私は「調べたことを全部書くのは記録でしょう」と言ったのですけれどね。調べたことを全部書かないと気が済まない人があるのです。でも調書には、なぜこの結論に至ったかということに対する必要なことを書いていけばいいのです。もちろん、必要であればそれ以外は別紙を付けておけばいいので、それを全部書くというのは読んでいる人を混乱させるだけです。

(中島) ある企業に関して、以前に調べたものが前回調書ですか。

(成川) 企業やプロジェクトなど、いろいろなものがありました。もちろん初めてのところは初回調書です。

(中島) 判断をされるときに一番頼りにされるのはどういう情報になるのでしょうか。

(成川) 企業というのは、最後はやはり全てのことが B/S・P/L に集約されていくのです。だから、やはり企業はそこを無視して判断できない。ただ、それが正しい B/S・P/L なのかをまず見ていく必要はあると思うのです。

(中島) 粉飾かもしれないということですか。

(成川) それはありますね。でも、粉飾を見付けるのはなかなか難しいです。ですから、いろいろな意味でつじつまの合わないことがあったらヒアリングをして、それでも分からなければ「分からない」と書いて

て、それでも貸すのかということになります。ただ、最後はやはり B/S・P/L の方に必ず集約されてくる。ただ、B/S・P/L だけを見ていたのでは、なぜここに至ったのかということが分からないですし、それは静態的な判断に過ぎませんから、この企業は動態的にどう動いていくのか、どんどん縮小してここに至っているのか、どんどん伸びていってここに至っているのか、さらに次のステップがどうなるかということは、彼らのいろいろな、工場であれば生産状況や販売状況、経営者が何を考えているか、あるいは項目で一番大事なのはもちろん業界動向ですから、この業界がどうなっていくのかとか。

今の B/S・P/L も、横に比較して悪いからもう貸さないとかではなくて、この企業は今苦しいけれど、こういう状況の中でこういう方向を立てて、この経営者がこうやろうとしているのなら、収支予想を立てていくわけですが、5年後ぐらいはこういう状況になっていくとすれば資金は貸せるとか。あるいは今はこういう状況だけれど、こんな経営者ではどんどん状況が悪くなるとか、縮小しかしていない業界で新しいこともやろうとしていないとすればこれは先細りだとか、そういうことになると、今すぐは大丈夫でももうちょっと先は相当懸念が出てくるから、やはり営業部としては手を打つべきだとか、何かそういういろいろなケースがたくさんあると思います。

(中島) B/S・P/L のデータは、直近数年の状況だけを見られる感じですか。

(成川) 長期業績推移なども取れば必ず取りました。でも、会社によってはくれないところもあるので、取れる範囲でやるということです。なかなか口で言うほど簡

単ではないのですが、そうやって会社をずっと眺めていると、やはりその企業のことが何となく見えてくるところがありますね。

(中島) 先輩の書き手の方や審査役の方からアドバイスというか。

(成川) それはいつもです。審査部では書き手が窓に向かって教室のように座っているのです。外を向いて2列で、その後ろに審査役の島があって、審査役は背中から書き手を見ているのです。そういう部屋の作りでした。あれは私が審査役になったときもそうでした。書く側は顔を上げると目を合わせるということはないのですが、後ろから見られているということはありません。

(中島) プレッシャーを感じる。

(成川) でも、そんなことは途中からはあまり気にはならなかったです。審査役は大体すぐに帰ってしまうのです。午後6時ぐらいになると帰ってしまう。そうすると、書き手だけが残るでしょう。そうすると、大体先輩に聞くのです。私なども随分聞いたし、最後は聞かれたりもしましたが、伝統なのですかね、自分がどんなに忙しくても取りあえず手を休めて、「何を困っているんだ」とか言って、「この辺をもうちょっとチェックした方がいいぞ」とか、何かいろいろアドバイスしてくれる。

関原さんも、その後よく相談に行ったら、本当に適切なアドバイスをくれました。

「この項目はちょっと変だから、ちょっと調べてみる」とか。当時は資金繰り表や移動表なども作っていて、「この動きがこういうときに、前にやった例だとこんなことがあったぞ」とか。夜、審査役が帰った後

は椅子をちょっと動かして2~3人が議論して、それで大体、毎日夜中まででした。

(中島) 審査役はそういう場には参加しないのですか。

(成川) 伝統的にしなかったですね。

(中島) でも、書き手の人が書いたレポートの駄目出しをするわけですよね。

(成川) 駄目出しもします。ただ、私の審査役はジェントルマンだったから、書いたものをちょっと修正しろとかでした。最初はもちろん方針を打ち合わせます。審査対象の会社には全部審査役と一緒にいきますから。もちろん業界でちょっと調べに行くとかであれば1人で行ったりしましたが、肝心の会社とやる時は審査役と一緒に行っていました。そして「この会社の大きなストーリーとしてはこうなっているのだけれど、このストーリーでどうですか」と言って、「分かった、それで書いてみる」ということになると、それで書いていくわけです。それで途中で中間報告か何かをやって、その途中で「いや、前はこう言ったけれど、こういうふうにする」とか言って、審査役は指示を出していくということでした。そういうやり方でした。

細かいところや分からないところは、審査役に直接聞いたこともあったかもしれないけれど、大体は同じ書き手の特にベテランの人たちに聞いていました。逆におせっかいな人もいて「今何をやっているんだ」とか言ってきて、「ちょっと見せろ。こんなことをやったら時間の無駄だ」とか、人が頼みもしないのにやってくれる人もいました。

(中島) 成川さんは審査部に3年弱在籍

されていますが、もっと審査部に長くいる人もいましたか。

(成川) 5年、6年の人もいました。短い人もいます。よく言われたのは2年は大卒、4年は大学院卒とかいうことがあって、1年は首とかよくありましたよ。要するに不適だから出されたと。

(中島) 大学院というのはどういう意味なのでしょう。

(成川) 専門家としてちょっと動かさなからと。

(中島) ああ、なるほど。

(成川) 私も最後は結構面白くなって一生懸命やっていました。密田武俊さんという方が審査役だったのですが、最後は監査役になられた方で、名古屋かどこかに一緒に出張に行って、夜に食事をしていたら、「成川君、君は今後どうしたい？」とか聞くのです。「もうしばらく審査をやりたいです」と言ったら、「じゃあ、向いていると思うからしばらくやったらいい。君は大学院コースで行け」と言われたので、「じゃあ4年ですね。分かりました。ぜひお願いします」と言って帰ったのです。ところが、戻って1週間もたっていなかったと思うのですが、また密田さんから呼ばれて、「悪い、君は異動だ」と言われたのです。それで国際管理部欧州班に移ったのです。

そこにはドイツやロシアなど地域ごとの担当者がいて、昭和45年入行の小林米三さんという人がスイス興銀に行くことになったので、後任として人事部が私を指名したようです。当時の審査部長は利谷さんという人で、一応抵抗はしていただいたらしいのですが、他に人がいないということ

で、密田さんから「君を出したくて出すのではない。どうしても国際管理部がよこせと言うから、君もドイツにいたのだからしょうがないよな」みたいなことになって、結局異動になったのです。私は、最初は本当にその部には行きたくなかったのです。もうちょっと審査をやりたいかった。

(中島) ちょっと話を戻しますと、副部長の方は高卒の方という。

(成川) 最後は岩崎さんでしたから大卒です。化学業界の神様というのがいまして、その人が副部長でした。

(中島) ただ、高卒の方もいらっしゃる場合があるのですね。

(成川) ありました。高卒の人は四十何年入行までいたのかな。昭和49年はいませんでした。でも、昭和46年ぐらいまではいたのです。そういう人たちを専門家に育てていて、審査の長い人で非常に詳しい人がいました。そういう人を部長の下に就けるという感じはありました。ただ、私の最後は岩崎さんが副部長で来ていたので、彼はその後、部長にもなりました。研修室室長もやっていましたね。審査部に研修室というのがありました。

(中島) 研修室というのは何ですか。

(成川) 研修室は、審査の書き手や融資担当者の研修をやりながら、都銀などに対してもそういう講習をしていました。

(中島) 審査の仕方の先生みたいな。

(成川) はい。そこがケースを作っていたのです。要するに本当の会社ではなく架

空の会社ですよ。それを一から作って、バランスから何から全部作って、それでちょっと粉飾も入れて、それを使って審査研修を融資担当者に、当時は1週間は缶詰でやっていたと思います。審査担当者に対する審査研修もありました。それは審査のベテランの人がケーススタディを作って、それで来たばかりの人を集めて2週間缶詰研修ですよ。

(中島) それは書き手の人が受けるのですか。

(成川) 書き手の人です。私は最後に審査担当者の先生をやったのです。2週間、市ヶ谷の研修所に缶詰にして。いろいろな地方支店にも当時はまだ審査機能があって、そういう人たちも集めて、結構若い連中を集めて2週間缶詰にしてケースをやらせて、それで結論を書かせました。私の場合は本当の会社を使ってやって、ヒアリングにも工場見学にも行きました。ただ、研修で来ているとは言えないから、「ちょっと勉強させてください」と言って工場見学をさせると、みんなものすごく熱心に聞いていました。それで結論を書かせてコメントをしてというものを2週間やりました。よく夜中に疲れて寝ている連中をたたき起こしに行きました。「寝ていたら間に合わないだろう」と言って。

(中島) それは成川さん自身も受けられたのですか。

(成川) 審査部に来てから受けました。自分が受けたことはあまり覚えていないのですが、自分がやった方は覚えています。

(中島) 書き手の審査能力が個人の問題ではなくて、審査部という組織としてずっ

と継承されていくというか、ノウハウが残されていく流れを知りたいのですが、まずは最初におっしゃった先輩の書き手と喧々諤々でやられて、そこでまず学ぶ。もう一つはフォーマルな形でそういうケースを使った研修を受けて学ぶと。この二つが大きな流れだと考えてよろしいですか。

(成川) そうですね。基本は、興銀が昔からよく言っていたのは、オン・ザ・ジョブ・トレーニングでやるということだったので、オン・ザ・ジョブ・トレーニングがメインだったと思います。とにかく自分で調べて書いて、それでみんなからたたかれて徐々に勉強していくということで。その合間にいろいろな研修をちょっと入れるということでしたが、メインはオン・ザ・ジョブでやっていました。それはやはり先輩や審査役が指導していました。あるいは自分で、審査部が作ったいろいろな本がたくさんありましたので、それを勉強するとか。

(中島) これまでの興銀が審査してきた勘所が随所に散りばめられているようなケースが作ってあって、そういうものを興銀の中で持っていたというのはやはり意味があるのでしょうか。

(成川) 調書そのものが一つのノウハウなので、私が書き手だった頃は自由に調書を見ることができました。だから、例えばその業界の調書みたいなものを調べて、もし前回の調書があったら当然それを読むのが最初ですし、初めてだったら、似たような会社をやったケースがあれば、まずその調書を持ってきて読んでみて、どういう分析がされているかとか、あるいはヒアリング先がこうだったら、ではここにまたヒアリングに行ったらいいのではないかと

か、そういう計画を審査役と相談しました。そうすると審査役が「そこは行かなくていいけれど、ここへ行って見たらどうだ」とか、「そのときには自分も一緒に行こう」とか、いろいろなケースがありました。だから、調書そのものがノウハウだったと私は思います。もちろん審査の手引きとか、何とかの見方とか、そういう本はそれなりにパンフレットとしてそろっていましたけれど。

(中島) 素晴らしい審査レポートを書く方とかは。

(成川) それは結構評判でありましたよ。「彼のは非常に簡潔明瞭で、結論もきちんとしている」とか、そういう評判の高い人もいました。関原さんはそういう人でした。

(4) 思い出に残る審査案件

(中島) 成川さんが審査された企業で思い出深いようなケースはございますか。

(成川) 最後近くにやった電炉メーカーですかね。ここが大きな連鑄設備を入れることになりました。電炉で鉄を溶かして延ばすわけですが、その間の、設備的にそのまま鉄を流し込んで造るという、その連続的な設備を連鑄設備というのです。この会社はそれを持っていませんでした。非常に効率も悪いし、生産性も高くない。だから、この会社としては連鑄設備を入れて合理化し、効率を高めたい。でも、連鑄設備は高いのです。当時で忘れましたが、結構な金額だったと思います。これに対する設備投資資金を貸してくれという話があって、それを審査することになったのです。

問題は電炉です。電炉は鉄鋼業界の中でも特殊な存在でもあった。そもそも、この会社自体がこの業界で生き延びられるの

かどうかということと、それからこれを導入したときの収支計算でうまくいくのかどうかということ審査することになって、相当苦しみました。私の2人目の子どもが生まれたときに、どうしても出張しなければいけないということで、地方のホテルにいたら妻の姉から電話がかかってきて、「生まれたわよ。あなたは一体どこにいるの」みたいなことがありました。「あなた、戻ってきたら？ 子どもが生まれたのに」と言われて、翌日帰りました。今でも女房から「あなたは2人目の子どもが生まれたときに東京にいなかった」と言われます。でも、非常に苦しみました。最後にゴーサインを出して、その後まで、この会社は大丈夫かと思って個人的にずっとフォローしていました。

(中島) 心配だったのですか。

(成川) 心配でした。ゴーサインを出したので。でも、実はいろいろあって、あるときに業務部の調整役という、業務部でいろいろな案件を判断する上の人がいまして、この人は後で常務になった人です。この人は鉄の専門家といわれていました。電炉に対しても非常に厳しくて、私が大規模な設備投資案件にゴーサインを出したということで、私の審査生活で最初で最後でしたけれども、彼からいきなり呼び出されたのです。「この結論は間違っている」と言われました。結局その案件は通って、会社は今隆々としています。

実は後日談があるのです。私がドイツ興銀にいたときに、実はこの会社がドイツマルク債を出すことになったのです。それでデリゲーションが来ることになったのですが、そのときに、ドイツ興銀というか、興銀がいわゆる幹事団の中に入っていなかったのです。これは私が社長になる前で、

1 回目の赴任時でした。

私はゴーサインを出して、連鑄設備を入れた会社の幹事団になぜ興銀が入っていないのか疑問でした。それで審査をした当時の経理部長が副社長になっていて、その人が来るという話だったので、私は彼に電話をしました。その後いろいろあって、彼らは幹事団に興銀を入れたのです。

彼らがドイツに来て接待を夜やることになったので、郊外の立派なレストランに連れて行きました。昔のことを感謝されていて、その後、興銀と若干疎遠になっていたのでもう今回こういうことになったのだけれど、そのときのことを忘れたわけではないと言われていたのを今でも思い出します。本当はそうやって一生懸命結論を出したのだから、営業部としてももう少しちゃんと付き合いほしかったなと思います。今はどういう関係になっているのか分かりませんが、審査としては非常によかったと、いい結論を出したなと思っています。

(5) 興銀内での審査に対する姿勢の変化

(中島) すごく丁寧に調べて、かなり大きな決断をしなければなりませんし、そういう緊張感のある審査をしていたと思うのですが、先ほどのお話にも少しありましたように、だんだん緩くなっていく流れというのはどういうことが。

(成川) いやいや、審査部としてはそうでなかったと思います。むしろ営業部が厳しい審査にかけるよりは、とにかく貸そうという流れです。ですから審査部自体の判断が緩くなってきたということではないです。ただ、そうしなければならない興銀の事情もきっとあったと思います。私が融資をやっていた時代に比べて貸出が伸びないとか、利ざやが縮小しているとか、いろいろな問題があって、その中で経営層も

業務も悩んでいたのでしょう。何とかしろみたいな話はやはり通用しないので、何が駄目なのかということを実は冷静に分析すべきだったと思います。

(中島) もっと新しい顧客を開拓しなければならなくなってきて、中小企業であるとか、これまで付き合いのない取引先との関係も広がっていく中で、審査機能は本来であればもっと大事な役割を果たすはずだったのかなと思うのですが、そこがやはり営業部などの判断で十分に活かされなかったというように考えてよろしいですか。

(成川) 営業部というよりも、銀行全体の判断だったのではないかと私は思います。他の方は別の意見を持つかもしれませんが、私はそう思います。特にだんだん新規貸出先が大事にされて、新規開拓班などがつくられて、新規開拓を随分やったことになっていますが、実質は、新規開拓先は既往取引先より高い比率で問題会社になったと思います。

そのときにきちんと審査が行われて貸していたかということ、私はそれに対しては疑問を持ちます。

(加藤) 審査期間ですが、先ほど1カ月から1カ月半ぐらいでレポートを作成すると伺いましたが、これは案件によって変わったりしないのですか。

(成川) そうです。3カ月もかけていたら意味がないので。ただしそごうの審査をやったときは、長く掛ったかな。住田君という人にやらせたのですけれども、それでも半年はかけなかったと思いますが、何しろ全社の連結を彼に作らせたので。その連結も簡単に作れないので、隣にあった計量

システム開発室というところに理系の女性がいたので、彼女たちにプログラムを作らせたので時間は相当かかりました。でも、通常の案件だと1カ月、1カ月半です。

(加藤) それは人によってあまり変わらないのですか。

(成川) それは審査役がコントロールしていて、こいつは勉強のためにやらせようとする、最初1発目の案件は少し長めでもいいかと。そうすると、私も審査役のときにやりましたが、ちょっと余裕があるような案件で比較的簡単なものを来たばかりの人にやらせて、ベテランになったらもうちょっと早く、すぐにやらなければいけない案件を、場合によっては3週間でやれとか言ったこともありました。

(加藤) 全体として、どのぐらいの案件を処理できたのでしょうか。

(成川) 平均的には1人で1件1.5ヶ月ぐらいだと思います。1ヶ月は無理だったと思います。私の感覚です。これは本店審査部だけの話です。地方にも審査の機能があったのですが、だんだんなくなっていった、最後は本店審査部と、東京支店の審査役は終わりまであったのかな・・・

(堀) 東京支店はありましたよね。

(成川) 地方支店の方が先になくなっていったのだね。

(堀) そうです。なくなってきましたね。

(加藤) いつごろからなくなっていったのですか。

(成川) ちょっと分からないのですが、少なくとも私が審査の書き手にいた頃は、福島支店などはなかったけれど、ほとんどの地方支店にはちゃんと審査役がいましたから。

(加藤) 本店審査部の処理能力はどのくらいですか。

(成川) 本店審査部だけを言うと、8班の4人の掛け算をしていくと $4 \times 8 = 32$ 。だから、能力的にそんなに多くはなかったのです。それが1カ月半ぐらいかけてやっていたら、年間処理能力といっても貸出全体からすれば微々たるものです。

(加藤) 本当ですね。

(中島) 私も同じ質問で、融資件数に占める審査部の審査を通った件数を割り算したときに、その比率はやはり1980年代のバブルの時期にかけて減っていくのですか。

(成川) 減っていったでしょうね。一方ではバブルの時代に審査機能を少し縮小したりしたと思います。それこそ計算してみれば本当に数パーセントぐらいだったかも。まあ分かりませんが。ただ、結局そういう機能を持っていたので、例のいろいろな不良債権が増えてきたときにはその機能をもっと拡充して、かなり特化して、いろいろやったりしていました。ですから、そこはやはり企業全体として割り振りが行われていたと思います。私も審査役でいたときは直接業務とか、あるいは、頭取の黒澤洋さんから言われたことはありませんでしたが、副頭取で後に頭取になった西村正雄さんなどからは時々呼ばれました。

(中島) そうすると、バブルがはじけてから審査機能に対する再評価というか、見直しというのはあったのですね。

(成川) それはあったと思います。その後もずっと伝統的にはほんの一部分をやっている、でもその中では、本来の姿としては営業部も業務もその担当の役員なども、この案件はどうかと思うようなものを審査にかけてきたということです。でも、処理能力もあるから、審査が無理だったら先延ばしにするのか、少し自分たちで調べて貸してしまうのか、やめるのか、きっと何かの判断はしたと思います。でも、審査部に問題債権を全部をカバーするだけのマンパワーはなかったのも、それなりに重要な案件に絞ってやったということでしょう。70人も集めてやっているということは、やはり銀行としては大変なコストなので、それ以上はなかなかかけにくかったということだと思うのですが、教育的機能という意味合いもあったのではないかと思います。

(加藤) 支店に行って実際に貸出審査を行うときに、審査部の経験がものすごく生きますよね。

(成川) そうですね。特に化学部門は興銀がかなりの企業に資金を貸していたこともあって、専門家を育てていて、産業調査部といって産業業界動向を調査する部と、審査と営業とを異動で回っていました。これを全部一巡した者が一番のエリートだといわれていました。審査で個別企業を見て、産調で業界を見て、実際に営業を現場でやるということです。そうすると業界のことも非常に分かるというようなことだったと思います。

(大石) 審査部の機能として、融資案件をチェックするのが業務の基本ですし、後で問題が出た場合にはもっと審査でチェックしていればこんなことは起きなかったということもあるのですけれど、他方で設備投資案件にゴーサインを出すところの重要性もあるわけですね。リスクを取って、「これは伸びるから貸そう」という、その良い調査というか、レポートの何をもってゴーサインを出すのかというところで、良いレポートとはどういうものですか。つまり、ここは駄目だというのは何となくイメージも湧きます。ここには貸せないとか、リスクがあるといったことで抑えましょうというのは分かるのですが、ゴーサインを出すのはなかなか難しいと思うのですが、それはどういうところで出すのですか。

(成川) 基本的な考えとして、興銀が日本の産業を支え、成長させていくために貢献するということがあります。そうすると、いろいろな会社が何かをやるうとしたときには、サポートしていくというのがわれわれのスタンスでした。バランスシートがちょっと悪いとか、その会社にとって過大投資じゃないかというケースでも、何か調べてサポートして、できればゴーサインを出したいと。審査部で関原さんに言われたのですが、「とにかくバツを付けるのが君の仕事ではないのだ。いかに丸を付けるかが君の仕事で、だけど、丸を付けてはいけないものに丸を付けてはいけない。そこが大変なところなのだ」と。

(中島) 例えばもっとこういう設備を入れた方がよくなるのではないかと提案もするのですか。

(成川) 提案もやりました。チェックだけではなくて、もっとコストダウンして設備投資を減らせとか、そういうことも提案しました。別に向こうからの案件だけをやっていただけではなくて、さらにこうすべきだとか、あるいはここをリストラすべきだとか、本当にそれが正しかったかと思うと内心忸怩たるものがありました。提案は随分しました。

(大石) 難しいですね。結果が出るのは5年後かもしれないし、10年後かもしれないし、歴史は評価するかもしれないけれども、当然日々、1カ月半で回さなければいけないので、いちいちフォローアップはできないという中で、何が良いレポートとして蓄積されていっていたのかが少し気になるのです。お話だと、そんなに照合して、これがこういう形で後につながったからいいレポートだということの評価しているというよりも、何かエレガントにまとめているとか、結論が明瞭だとか、そういうところがやはりいいレポートになっているという印象なのですけれど。

(成川) 誤解があったかもしれませんが、私が審査役だったときに部下に言ったことは早く結論を出せということです。われわれにとってレポートを書くことは目的ではなく手段に過ぎないわけですから、もちろん書き手のプロフェッショナルとして、エレガントなもので簡潔明瞭、かつ読めばとにかく「なるほど」と思うようなものを書きたいということはありませんでしたが、結論に至ったプロセスはきれいにまとめるなくても、時間がなければ多少メモ書き的なものになっても、とにかく早く結論を出して営業部と議論して方向性を決めるべきだと思ったのです。書き手の側からしてみたら、良いレポートをなるべく書きたい

という気持ちはありました。ただ、審査役や部長や人事が良いレポート書いたやつを評価したことは、私はないと思います。

(加藤) そうすると、審査部に所属した書き手の人というのは人事的にはどうやって評価されるのでしょうか。

(成川) 私が人事部で評価をまとめていたときは、審査部はもともと優秀なやつを行かせているので、そいつに何かがあったからといって審査部で評価を下げるということはありませんでした。何かの理由で審査部長がそいつに頭に来て、悪い評価をつけたりするようなこともないわけではないのですが、そんなことは無視して評価は変えないままにしていました。審査部に長くいて、まさに大学院コースで、審査部に欠くべからざる存在になっているような人は評価を上げていきますが、そうではない人についても、もともと優秀な連中を入れているので、審査部の評価だけでアップダウンさせるということは人事サイドとしてあまり考えていなかったです。

(中島) 第1回のインタビューはここまでにしたいと思います。

(了)