

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（2）－

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.1709

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 (2) —

The Oral History of The Industrial Bank of Japan: Tetsuo Narukawa (2)

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2期となる、1980年代中頃から興銀がみずほ銀行へと統合される2000年代初頭までの時期を掲載している。

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 second stage of his career as a banker from 1982 to 2002.

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 2 期となる、1980 年代中頃から興銀がみずほ銀行へと統合される 2000 年代初頭までの時期を掲載している。

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. 外国業務部地域室・国際管理部欧州班

(1) 外国業務部の概要

(中島) 外国業務部地域室、それから国際管理部欧州班についてお話を伺いたいと思います。

(成川) 私の記憶が正しければ、外国業務部地域室は、最初は外国部という名前だ

ったのです。私が異動したときには外国業務部になっていたと思います。昔の外国部と何が変わっていたのかちょっと分からないです。

外国業務部は海外業務を基本的には全部担当していて、当時は海外案件の処理もやっていたのです。そこの調整班でやっていた。ただ最初は、地域班も案件の稟議を書いていて、私も何件か案件の稟議を書いた覚えがあります。調整班と地域班がどのように切り分けられていたのか、あまり記憶がないのですが、いずれにせよ案件の調整というか、処理というか、承認も外国業務部がやっていたのです。

それが国際管理部欧州班になったとき、私のやっている仕事はほとんど変わらなかったのですが、新たに国際業務部ができました。案件処理を専門でやる部ができて、当時、その前の外国業務部の副部長をやっていた古畑明敏さんが移って部長になられたと記憶しています。古畑さんはドイツ興銀の社長をやっていた人でした。だから外国業務部が国際管理部と国際業務部に分かれたということです。私は地域班なので国際管理部で、座っている場所も、やっていることもほとんど変わりませんでした。いわゆる海外にある現地法人の管理や地域政策ですね。

私が担当していたのはドイツでした。ドイツ興銀がありましたので。それからルクセンブルク、東欧、ソ連、あとオランダも担当していました。地域班には当初担当が2人いました。もう1人は竹内洋介君という私の同期でフランスの留学生だったのですが、彼がどちらかというといギリス、フランスを中心に見ていて、それ以外のもは私が見ていた。そんな感じだったと思います。

(中島) 海外支店やドイツ興銀など現地

法人に対する、本店側の窓口になっている部署ですね。

(成川) そうです。窓口といっても当時はいろいろあって、例えば現地法人の増資をやらなければいけないとか、それも稟議は地域班が書いていました。ドイツ興銀はやりませんでした。ロンドン興銀とルクセンブルク興銀の増資を私がやりましたし、あとはスイス興銀のバンキングライセンスの取得も担当していました。

(中島) そういった案件が向こう側から上がってくるのですか。

(成川) いや、増資は本店が金を出すわけですから、こちら側が決めるわけです。スイスのバンキングライセンスの取得については、スイス側でも交渉はしているのですが、スイス興銀が担当しているというより、本店の黒澤洋常務だったと思います。向こう側と交渉していました。当時、永田昇さんという昭和39年入行の方がスイス興銀の初代社長だったのですが、彼ももちろん動いていたと思います。それからドイツ興銀社長は清木邦夫さんという、後に副頭取になった34年の人です。恐らく黒澤、清木、永田でやっていたと思うのです。その資料づくりなどを随分やらされました。なぜバンキングライセンスが必要かという資料を日本側で作ったり、MOF(大蔵省)に説明に行ったり、結構忙しかったですね。

(2) ソブリンのリスク対応に追われる

(成川) ところが私が外国業務部地域室に移って、すぐに非常に大きな出来事が起きました。それはいろいろなソブリン、つまり国に金を貸していたわけですが、これのリスクジュールが起きたのです。私はそ

ういう外国業務については全く経験なく地域室に移ったものですから、最初は「リスク」を人の名前かなと思ったりして(笑)。当時の海外部門には片仮名、略語が氾濫していました、自己満足的なものが多かったと思いますが、私などは本当に理解不能でしたね。よく聞くとリスクジュール、面倒くさいから「リスク」と書いているだけなのですが。

最初にリスクジュールが起きたのはポーランドでした。今でもよく覚えています。それは私が地域室に移った直後に起きました。ポーランドでは、ドレスナーバンクが主幹事となってリスクジュールの交渉をポーランド政府側と行い、リスクジュール契約を最終的には結ぶことになったわけです。国に金を貸して、その返済が滞るのは初めてに近いケースでしたので、国際金融界は蜂の巣をつついたような騒ぎになって、日本も当然それに引きずられて大騒ぎになりました。日本側の代表は東京銀行でした。東京銀行には人もいたし、ノウハウもあったので、私も東京銀行に何度も行ってリスクジュール契約の打ち合わせとか、あるいは様々な基本的なことを東京銀行の人に教えてもらいました。

リスクジュール契約というのは非常に複雑です。これはローンアグリーメント、つまり世界中の銀行のローン契約を全部一括してリスクして、それを1本の契約にまとめるという仕事です。弁護士事務所とか会計事務所が関わって、ドレスナーバンクが主幹事なのでドイツサイドでいろいろとやっていたと思います。

私は、実はそれまでローンアグリーメントは読んだことがなかったので、「君が担当だ」と言われて愕然としました。英語はともかく、まずローンアグリーメント契約を読みこなさなければ稟議が書けないということで、これは本当に難儀して毎日家

で契約書を枕にして寝ていました(笑)。最初にデフィニションがあって、続いてローン契約がずっと書かれているわけですが、まずそれ自体が分かりませんでした。当時、法律室に私の同期で飛田隆志君という非常に優秀なやつがいて、彼のところに何度も行っていろいろと教えてもらいました。それから東京銀行の人にも随分教えてもらって、ようやく何とか仕事をしたというのが私の実感です。本当に当時は厳しかったなと思います。

(中島) 契約書のチェックポイントというのは、具体的にどういうところを見過ごしてはいけないのですか。

(成川) どのようにリスクされて、最終的にはいつ戻るかということです。ポーランド向けの債権は、結局最後はブレディプラン(ニコラス・ブレディ米財務長官の中南米諸国救済プラン)でカットされてしまったわけですが。あるいはその担保がどうなるのか、そういうことが非常に複雑に書かれている。われわれの貸した金が一体どういう形で新しい契約に変わっているのか、興銀は無担保で貸していたので、担保の問題はなかったのですが、われわれの契約が全体契約の中でどういう位置付けになるのかとか、あるいは劣後していないとか、いろいろなことをチェックする必要があったわけです。それは東銀の人と打ち合わせをしながらやったのですが、われわれが貸した金なので、東銀の人にだけ頼るわけにもいかないというところがあった。ただ東銀には当時から女性で有能な人がいて、電話をかけると私の聞いたことをたちどころに答えてくれました。当時は総合職という制度がなかったと思うのですが(多くの銀行では、女性は事務職だけで総合職のポストはなかった)東銀は女性を

しっかりそういうところには使っていたのだなというのが印象ですね。

(加藤) その場合は、成川さんはポーランドの金融当局との交渉みたいなことはやらないのですか。

(成川) それはやらなかったです。

(加藤) それは東銀の代表者がやるのですか。

(成川) 恐らく東銀はやっていたと思います。その後、私もドイツにいたときに担当したブルガリアなどのリスケジュールでは、日本側代表としてロンドンに集められて交渉をやりました。このように各国の代表が集まるので、ポーランドのリスケのケースでは、恐らくその集まりに東銀が出ていたのだと思います。興銀からは出ていなかったのが当時は分からなかったのですけれども。

(中島) 各国の代表ということは、個別に銀行が貸しているけれども、日本の銀行は日本国内で、何らかの調整をしているわけですか。

(成川) そうです。東京銀行が全ての国内銀行を日本橋の本店に集めて、全部のローン契約をまとめて、それで日本の部分をドレスナーバンクに提出する必要がありました。その取りまとめをやったのは東京銀行ですが、大変な労力だったと思います。われわれはややそれにぶら下がっているところがありましたが、それでも行って議論はしなくてはいけないとか、そういうこともいろいろとありました。

そのローンは興銀本店だけでなく、ドイツ興銀や海外支店なども貸していたので

す。シンジケートローンというものがあって、利ザヤを確保するために、そうした貸付に参加するわけです。そうすると、旧興銀のブッキング拠点も世界中とまではいわないのですが、散らばっているわけです。特にヨーロッパはロンドン、ドイツ、ルクセンブルク。スイスは当時、銀行ライセンスがなかったのでやっていなかった。あとはパリも貸していたような気がします。

当時はまだテレックスで、東京銀行がドレスナーから送られて来たものをこちらに転送するのですが、長いテレックスが延々と毎日のように送られてくるわけです。仕方がないので、私は東銀から転送されてきた長いテレックスをこれらの海外拠点に転送したのです。そうしたら、当時、ドイツ興銀の社長が 39 年の島村公三さんという人でしたが、この人から突然電話がかかってきて「君はテレックスのオペレーターか」と言うのです。それで「どういう意味でしょう」と返すと、「君はドレスナー、東銀、興銀と来たテレックスを拠点にばらまいているだろう」と怒るので、「一応ブッキングしている拠点に来たものをお配りしないとまずいでしょう」と言ったら、島村さんに「現地は忙しいのだ。こんな長いテレックスを送られてきても誰も読めないし、読む時間もない。だから、まず地域班にいる君が、このテレックスの意味は何なのか、どのようにブッキング拠点は行動したらいいか、まず咀嚼した上で指示を本部から出せ。それが本部の役割だろう」と言われました。極めてもっともだけれども、そんなことをいちいちやられていかと思ったのを今でも覚えています。他の拠点は何も言ってこなかったのですが、そのうち何かのときは言ってくるだろうと放置していたのでしょ。

ちなみに島村さんというのは、学生時代に司法試験に通ったような人です。学生時

代に司法試験に通っているながら銀行に入
って来る人は、少なくとも私の同期には誰
もいなかったのです。ところが先輩には多
くいまして、それで銀行生活が終わる頃
になって、あらためて司法修習をして弁
護士になって、今もやっている人が結構
います。興和不動産が合併する前の私の
3代前の社長が、前の興銀OB会の会
長をやって、もう亡くなってしまっ
たのですが、この人は興和不動産の社
長を終わった後に司法修習を受けて弁
護士になって、死ぬまで弁
護士をしていましたね。

つまり地域室の本来の役割は、島村さ
んが言われたことにあるのだろうなど
私は思いました。それからはテレクス
が転送されてきたら一応読みこなして
、「今回はこういうことを言ってきたの
で、われわれはこう回答しようと思
うので、一応理解しておいてくれ」
みたいなものを各ブッキング拠点に
送ることにしました。後に自分が
ドイツ興銀に行き分かったのですが、
例えば引き当てをどうするのかとい
った問題が起きてくるので、やはり
きちんとした情報を与える必要があ
ったなと思います。

ポーランドの次は、ルーマニア、ユー
gosラビアなど次々とリスケジュール
になりました。それをやっている最中
に今度は南米がブラジル、アルゼン
チンなどコロンビアを除いては全部
リスケになったと思います。東欧は
チェコとハンガリーはリスケにな
らなかったですね。それまでは国に
貸せば基本的には金は返ってくる
という一種の幻想があったのですが、
それが崩れたわけです。その関連の
仕事が地域班にいたときの大半を占
めました。あと現法政策とか増資を
やるとか、大変忙しかったです。

(中島) 現地法人が興銀とは別に貸
していたということなのですが、その
融資の案件を承認するのは本店です
よね。その案件

も国際業務部が引き受けて決裁に回
すのですか。

(成川) そうです。決済基準があ
って現地や支店だけの判断でできる
ものも、小さい金額や短期間のもの
はあったと思いますが、一定の金額
を超えるものは全て本店決裁だ
ったと思います。

(中島) ソブリン関係は本店で把
握しておくということですか。

(成川) いや、コーポレートも本
店で決裁していました。

(中島) そうですか。

(成川) 今思い出しましたが、当
時、ソブリン案件は地域室が決裁
していたのです。コーポレート案件
は調整班がやっていたと思います。
あと在日外銀への貸し出しも地域
班がやっていました。例えばいろ
んな海外の銀行が東京に支店を持
っていて、東京でお金を貸す場合
に調達が必要になるので、そこ
に対しての資金供給は地域班が
稟議を書いていました。

(中島) この時期、円の国際化とい
う話も少しずつ出てくる時期です
が。

(成川) 業務と関連性が直接あ
ったかというのはちょっと記憶が
ありません。ひょっとすると外国
業務部とか、あるいは国際管理部
の地域室には総務班があって、そ
こで海外の銀行の担当をしていた
。われわれはどちらかというと地
域政策とか現法管理とか、リスケ
ジュールとか、案件処理とか、そ
ういったことが多かったの
で、直接は関係していなかった
と思います。

2. ドイツ興銀

(1) 海外拠点におけるドイツ興銀の位置づけ

(中島) 1985年秋からドイツ興銀に異動されます。

(成川) 地域班の人は結構そのまま海外に赴任をしていたので、私も行くことがあるかもしれないなと思っていたのですが、やはり1985年9月にドイツ興銀に行くことになったのです。

余談ですが、それ以前にスイス興銀が設立されていて、設立のときにそのまま残れという話もあったのですが、結局いったん戻って、審査部と欧州班を経由したわけです。その最中にもスイスに来いという話がありまして、私もドイツよりスイスの方が勝手も分かっていたので、どちらかというスイスを希望していました。しかし今から思うと結果として私はドイツに行きよかったですと思っています。

(中島) ヨーロッパにドイツ、スイス、ルクセンブルク、ロンドン、パリと国単位で拠点ができるのは、その国ごとの営業免許をもらわないといけないということが関係しているのですか。

(成川) それが大きかったと思います。もっと詳しく言うと、ルクセンブルク興銀というのは、最初はドイツ興銀の子会社としてつくられたのです。それはなぜかというと、ドイツには融資をする場合に、資本金の何倍金が貸せるかというギアリングの制限があって、要するに金をたくさん貸そうとすると資本金をもっと厚めにしなくていけないということがあるのです。それに比べてルクセンブルクは制約がものすごく緩かったので、ドイツの銀行はルクセンブルクに現地法人や子会社をつくっ

て、そこでシンジケートローンなどをブックキングして、そこからの配当のような形で資金を回収するという方法を取っていました。それでルクセンブルクにたくさんの金融機関が出来上がったのです。現在はカストディとか信託の関係で邦銀は現地法人を持って業務を行っていますし、ルクセンブルクみずほは、みずほ信託の子会社になっていますが、当時は邦銀の拠点はどちらかというローンブックキング拠点としてルクセンブルクにありました。

それからスイスもドイツ興銀の子会社として取りあえずファイナンスカンパニーをつくりました。それは多分、認可取得上の方が手取り早かったのかもしれないのですが、私が地域班にいる間に本店からの直接出資に切り替えました。いずれにせよ各国別にそれぞれないと、その国での営業がしにくかったということが、いろいろな国ごとに拠点がつくられた要因だと思います。

(中島) ドイツ興銀は設立も非常に早いですが、やはりヨーロッパの拠点としては相当大きな存在だったのでしょうか。

(成川) 最初は大きかったですね。けれども途中からロンドンに拠点ができて、それからロンドン興銀ができてからは、ユーロダラーの取り扱いはロンドンに集約されたので、私が行ったときには既にロンドンが一番大きな拠点になっていました。それでも私が行ったときに日本人が10人いて、全体として70人ぐらいいいたと思うので、ドイツ興銀はそれなりの大きな拠点ではありました。

(堀) ドイツ興銀ができたときに、他の銀行でドイツに出ていたところはあったのですか。

(成川) 多分ドイツでの現法を最初につくったのは興銀だと思います。なぜドイツに興銀が拠点をつくったかという、ドイツがユニバーサルバンキングだったからです。ユニバーサルバンキングというのは、銀行ライセンスで銀行業務と証券業務を両方が営業できるのです。日本では銀証が分離していて、今はその壁を取り払おうと佐藤社長（みずほファイナンシャルグループ社長）などがいろいろとやっていますが、歴然としてウォールが立っているわけです。ドイツはそれがなくて両方できるということがあったので、それを目的としてドイツにつくったと聞いています。

黒澤さんが亡くなる前、最後に黒澤さんがヨーロッパに来たときに、私はドイツで合流して一緒にウィーンの中東会議にいったのですが、当時はもう既に三行統合が発表されていて、黒澤さんは当時癌に侵されていてかなり危ないという話もあったので、それで私も飛行機で彼の隣に座って、今後3行が統合して行って国際業務がいろいろと集約されていくことについてどう思うかと尋ねて彼の話を聞きました。だいぶ前の話なので100%正確ではないのですが、彼は国際業務をやっていたときにドイツのフランクフルト駐在員事務所へ赴任していた。興銀も国際展開をするためには海外に営業拠点をつくらなければならないということでしたが、アメリカにいた興銀の人達は消極的だった。それだったらドイツで作ろうということで黒澤さんは第1号の営業拠点をドイツのフランクフルトに作ったそうです。その後、興銀もアメリカの拠点をつくったのだけれども、それは他の邦銀にはっきり言えば相当出遅れたそうです。しかし、ヨーロッパ、特にドイツ拠点というのは他行に先んじてわれわれが作ったし、それなりの努力も

してやってきた。だから、ヨーロッパに関しては、興銀は都銀に対して一日の長があるのだと。アメリカは完全に都銀に出遅れているが、ヨーロッパは興銀が先行してやってきたのだと言われていたのが印象的でした。

(中島) 関係を築くということの意味なのですが、ドイツとか、ヨーロッパの企業の例えば起債業務などを引き受けるとか、そういった顧客開拓という意味でやはり一日の長があるという意味ですか。

(成川) 顧客、それから金融機関との関係とか、両方でしょうね。なぜかという、私も向こうで仕事をしていて思ったのは、黒澤という名前は、例えばドイツだったらどこでも通じる名前でしたし、アポを取るのに彼の名前を出せば必ず取れるということでした。それから、当時海外でわれわれの使った名刺には必ずIBJというブルーの少し太めのロゴがあった。これは国内で仕事をした人はぴんと来ないかもしれないが、海外（特にヨーロッパ）で仕事をした人にはあの3文字のIBJというブルーのマークは非常に意味があって、このマークを付けている名刺を持つということはいろいろな意味でアドバンテージがありました。それはかなりの部分、黒澤さんに負っていると思います。

特にヨーロッパにおいては、仕事をする上で、今でもそうですが、人間関係とか信頼関係が非常に重要なのです。アメリカはどちらかというとビットの世界なのです。安いオファーを出したところが案件を取れる。ヨーロッパはそういうことにはなかなかなくて、リレーションを大事にします。そうすると、やはりそういうところにまず食い込むということが今でも非常に重要です。まず信頼関係を構築しない

と簡単に取引をさせてもらえないし、いったん関係を壊してしまうとなかなか再建は難しいですね。

(中島) 前回のお話で、トレーニーとしていろいろな銀行に受け入れてもらっていましたが、そういったこともやはり黒澤さんが開拓してきた世界の中にあるという感じですか。

(成川) ええ、「黒澤から頼まれたからあなたを引き受けた」とか、そんなことはよく言われました。日本の感覚だと何となく個人プレー的な感じがするのですが、そういう部分はかなりあったと思います。今はだいぶ薄れたかもしれませんが、でも今でもあると思います。

(2) ドイツ人スタッフとの関係

(中島) ドイツ興銀は総勢 70 人ぐらいで、そのうち 10 人が日本人だと、残りの 60 人はドイツの現地スタッフですか。

(成川) ドイツ人がほとんど、それ以外の人もいましたね。

(中島) 日本人は管理者側で、ドイツの現地スタッフがマネジメント側に回るということはあまりなかったのですか。

(成川) 私がいた頃のドイツ興銀はドイチェバンクとの合弁銀行でした。私が行ったときの正確な出資比率は細かく覚えていませんが、最初は 75%が興銀で 25%がドイチェバンクでした。それから途中で興銀側が増資していきました。ドイチェバンクの比率が多分十数%に落ちていたと思いますが、出資金額はそのままでした。

それで私が地域班にいたときに、このマイナー出資を引き揚げるという話がドイ

チェバンクから来たことがあって、それで私は慌ててそのレターを黒澤さんに持っていったら、彼は怒って、よく分かりませんが、ドイチェバンクの誰かと電話で話をしていました。とたんに「この話はなくなったからいい」と言われました。彼はドイチェバンクのトレーニーで行っていましたし、ドイチェバンクと非常に親しかった。

彼はデュッセルドルフとフランクフルトのドイチェバンクにトレーニーで行っていて、随分いろいろと活動していたらしく、デュッセルドルフに彼がいたときに地域のコーラスグループにも参加していたようです。彼は歌が非常に上手だったので、「自分は銀行員か、相撲取りか、オペラ歌手かどれかになろうと思ったのだけれども、結局一番合わない銀行員になった」とよく外国人に冗談を言って、これは彼の定番でした(笑)。でも歌は上手で興銀コーラス部にも入っていました。

(堀) 私が入行して最初に配属された外国部の部長が黒澤さんでしたが、よく歌われていましたよ。

(成川) デュッセルドルフでトレーニーのときに参加していたコーラスグループがあって、いつだったか私がついていった出張のときに、突然、デュッセルドルフ市から、当時のコーラスグループへの彼の参加証のコピーを黒澤さんは贈られたのです。そこに「You Kurosawa」と書かれていました。だから、彼がやはりちゃんとそこで活動していたのだなということを知りました。それからドイツは何十年だろうがとにかく文書整理をきっちりやっていて、そういうものがいつでも出てくるのだなと思いました。本当に昔の文書が出てきますよ。何でも残っていますから。だから、逆の意味でナチスの犯罪をあれだけ暴かれ

たわけですね。

彼はドイチェバンクとの関係が非常に強かった。前回お話ししたかもしれませんが、私がドイツ興銀の社長だったときに、彼はドイチェバンクのアドバイザーコミッティに入っていて、ベルリンで開かれるのですが、よく行っていました。同じ銀行員でドイチェバンクのアドバイザーボードに入った唯一の例だったらしいです。

(加藤) 先ほどソブリンのリスクの話で、ポーランドのときは東京銀行が日本代表だったので、興銀としては前面に出ることはなかったという話ですが、ドイツ興銀時代にソブリンのリスクで興銀はどんな役割を果たしたのでしょうか。

(成川) ブルガリアがリスクになったときに、ドイチェバンクが幹事行で、ロンドンに各国代表の銀行が集められてリスク交渉をブルガリア側とやりました。そのとき一番貸していたのはドイツ興銀でした。当時は興銀本店が、私が地域班にいた時のような役割をもう果たさなくなっていたので、それは現地でやらざるを得なくなつて、私がロンドンに行って交渉しました。ロンドンの法律事務所に集まって、各国1行ずつでしたね。でも興銀以外は全部ヨーロッパの銀行でした。それでブルガリア側もいるのです。金を借りた側がいて、金を借りた側に「早く返せ」とか、「いや、返せないから、5年延ばしてくれ」とか、「いや、5年なんか延ばせない」「では取りあえず3年」とか、「4年でどうだ」とか、ドイチェバンクが司会しながらそんな交渉をやるわけですよ。

ドイツ人は、交渉が難航すると本当に途中から怒りだしていました。そうすると、イギリスが、当時はバークレイズだったと

思うのですが、「まあまあ」とか言ってなだめていました(笑)。なるほど、各国そういう役割なのかなみたいに思いましたね。ドイツ人が責めて、イギリス人が「まあまあ」と言う。だから、EUもイギリスが入っていた方がドイツとしてはやりやすいのだと思いますよ。

(加藤) 条件というのは、事前に各国の銀行の代表者が話し合つて、こういう条件で公表しようというように準備するのですか。

(成川) そうですね。ですから、われわれは本店を通じて邦銀の意向を集約して、それで会議に臨んで、例えばこれぐらいのスプレッドを削減するとか、これぐらい先延ばしにするのはOKというものを持って交渉に臨むのです。でも、それを越えた条件が提示されたら、われわれは今回答えできない。本部の決裁が要るからちょっと待ってくれとか、そういうこともありました。

(大石) 話が戻るのですが、ドイツ興銀はドイチェバンクとの合弁で設立されたということですが、ドイチェ側はドイツ興銀に人を出さなかったのですか。

(成川) 私が社長になったときにはもういなかったのですが、私が1回目の勤務のときの経理部長はドイチェバンクから来た人でしたし、それから他に何人もドイチェバンク出身者がいました。だから、最初はドイチェバンクからそういう人をもらったのだと思うのです。それからシュミットさんというディーラーもドイチェバンク出身者でした。最初はそういう要というか、マーケットから拾えないような人はドイチェバンクから出してもらったのだと思いますし、しばらく一定の年まではその

人たちはドイチェバンクからの出向だったのではないかと思います。途中で、日本も同じですが、多分転籍というか、切り替えたのだと思います。

ドイツの会社も銀行も、日本とはちょっと会社の形式が違うのです。Verwaltungsratという日本語で訳すと監査役会というものがあって、この監査役会が最高意思決定機関なのですが、その半数は組合、半数は経営者側が占めるのです。議長が経営者側なので、基本的には必ず経営者側が1人多いことにはなるのですが、基本は労使で構成されていて、ドイツ興銀も組合の人がそこに入っていました。私が最初に赴任したときには、議長は黒澤さんで、副議長がドイチェバンクの現役の常務でした。監査役は非常勤なのですが、例えばローンなどでも一定の金額を超えるローンの決裁は監査役会の認可が要るのです。だから本店の認可、黒澤さんの認可は、国際本部の決済と大体同時に来るのでいいのですが、ドイチェバンク側の決裁を取らなければいけないので、私はよくドイチェバンクに案件の説明に行きました。ドイチェバンクの監査役は、ドイツ興銀を解散するまで入っていたと思います。

最高意思決定機関の監査役会の下に取締役会があって、これが執行機関なのです。執行機関のヘッドがいわゆる社長です。その後、ドイチェバンクからナンバー2の人をもらいました。私が2度目に社長としてドイツに赴任したときには、フォン・シュレーブレンドルフという人がナンバー2の取締役でした。ドイチェバンクとはそういう関係でした。

(大石) それは出資比率とか増資によって、興銀側が増えていっても、その上の方のポストは変わらないのですか。

(成川) 変わらなかったですね。経理とかにはドイツ人が入っていたのですが、営業のところは全部日本から派遣された行員が基本的には責任者でやっていました。ところが私が赴任する前に社長だった山村正幸さんという人がいまして、39年の人なのですが、今まで日本人中心であった融資部門をもっと拡大するために、ドイツ人の融資部長を雇ったりしました。私自身は、最初の赴任のときにあとでナンバー2の取締役になったので、ベルリンに試験を受けに行かねばならなくなりました。

(加藤) 試験ですか。

(成川) ええ。今でもあると思いますが、取締役は銀行監督局の一応試験を受ける必要があるのです。これは基本はドイツ語での試験です。今は英語でもいいということになっています。

(加藤) 試験はペーパー試験ですか。

(成川) 私も昔から「試験」というのは聞いていたのですが、人ごとだったのであまり気にしていなかったのです。それが最初の赴任の2年後、ホームリーブから戻って、突然「君がナンバー2の取締役になくて欲しい」ということで、ベルリンに試験を受けに行くことになりましたので、私も戸惑いました。しかし試験といっても、行ってみたら、担当官がいて、彼がいろいろとヒアリングするのです。「最近のドイツ興銀の業況はどうなのだ」とか、「君は今後のドイツの金融環境をどう思っているのだ」とか、「ドイツのマーケットはどう思うか」とか、「興銀がドイツでどういうことができるのだ」とか、いろいろなことを聞くわけですね。私はそれは最初の雑談かと思っていろいろと答えていたら、それを話し終

わったら、突然最後にその担当官が「コングラチュレーション」「今日は終わり」と言うのです。「終わりってどういうこと」と聞いたら、「とにかくあなたは合格だ」と言われたのです。

それは結局、後になって私も人事に行っ
てドイツに人を送るときにいろいろと分
かったのですが、彼らは二つの点を重視し
ていました。一つはドイツ語です。でも今
は英語でもいいそうです。それともう一つ
はドイツでの業務経験です。私は一応その
前に2年既に業務を経験していたので、そ
れで前提としては一応よかったというこ
となのです。その証左に、私のドイツ興銀
の前任の社長は小林米三さんという45年
の人なのですが、彼はドイツの留学生でス
イス興銀に勤務していたのです。それでド
イツ興銀の社長として行こうとしたので
すが、ドイツ勤務がないということで許可
が下りなかったのです。それで、その前の
社長の44年の廣瀬興貞さんが社長でい
る間に彼が赴任して、1年間重なっていた
のです。それで1年後に彼はベルリンの許可
を取って、社長に上がったのです。だから、
結構うるさいのです。

(中島) 現地スタッフの評価はどのよう
にされていたのですか。

(成川) これは今ではだんだん日本もそ
れに近づいていますが、人事評価というも
のは、きちんと紙で書いて、相手にきちん
と説明して納得させなければなりません。
日本でも昔はどんな評価になっているの
かも分からないようなやり方でしたが、そ
れとは全く違いました。ドイツでは評価に
関するやりとりがあって、しかも彼らは非
常に主張が強いので、「あなたはこういう
欠点がある」とか、「もうちょっとこの点を
伸ばさなければいけないのではないか」と

か、彼らの主張に反論しなければいけない。
よく配下を見ていないと言えないですね。
ある意味では当然ではあるのですが、当時
の日本人にとっては非常に難しかったと
思います。

(中島) なるほど。

(成川) 日本も今は変わってきましたが、
当時、私は自分の人事評価なんて全く知り
もしなかったですし、興味もなかったです。
だから、一体どういう評価がされているの
かというのを自分が人事部に行っ
て初めて知りました。そういう時代でした。

(中島) 外国のそういった明示的な人事
評価の在り方をドイツで経験されて、後
にご自身のお仕事にも関わってくる部分
があるのでしょうか。

(成川) そうですね。そういう説明責任
みたいなものがあつた。全部それを口に出
して言わなければいけないということに
はならないと思いますが、でも説明責任と
か管理責任とか、そういうことを考えると、
やはりちゃんとしたマネジメントが日本
でも必要だなというのはすごく痛感しま
した。

(大石) 現地スタッフの採用はどうやっ
て行うのですか。

(成川) ドイツは新卒採用がほとんどな
いので、完全にマーケットからです。それ
から、向こうの場合は、いきなり採用とい
うことがないので、最初は試用期間という
形で入って、一定期間後に本採用になりま
す。基本は日本でいう中途採用がほとんど
で、それはドイチェバンクや他のドイツの
会社も同じです。

(大石) 年齢はばらばらですか。

(成川) もうばらばらですね。ポストに応じて人を採るという感じです。日本でいうヘッドハンターみたいな会社がありますので、そういうところに頼んで、面接して、採用するかどうかを決める。一方従業員も、一定の期間(普通は半年間)のノーテイスで彼らも辞めることができます。けれども私の印象では、ドイツではアメリカのようなジョブホッピングはしないので、そんなに転々とするという感じはありませんでした。生涯で2度とか3度ぐらい替わるのが平均と聞きました。でも一生いる人が多い会社もあるのです。ドイチェバンクなどは比較的長い人が多かったし、当時聞いたのはダイムラーとかは結構長い人がいたとか、会社によっては日本の会社のようにずっと長く勤めている人もいるという感じでした。でも大概の人はやはり途中でどこか替わって、生涯で2~3度替わる、そんなイメージではないですか。ドイツ人はもともと保守的だから、そんなに仕事は替わらないですね。

(3) ドイツ興銀の融資業務

(中島) 融資先はどういったところになるのですか。

(成川) ドイツコーポレートにも貸していましたし、ソブリンで国にも貸していましたね。ハンガリーとかチェコにも貸していましたし、ポーランドはリスクになっていたからもう貸していませんでしたけれども、あとソ連や東独にも貸していました。

(中島) ソブリンが比重としては高いということですか。

(成川) 銀行にも貸していましたし、もちろん日系企業が量的にはかなり多かったですね。ただソブリンの方が残高は多かったかもしれない。ソブリンとか、あるいはドイツコーポレートも一部ありました。直感的に言うと、残高の6割ぐらいは国とか銀行に貸していて、日系が3割ぐらい、残りがドイツコーポレートとか、そんな感じだったのではないかと思います。ドイツコーポレートの開拓などもやっていました。シェンカーというドイツ国鉄の100%子会社の運送会社、この会社は今、日本で西濃運輸と提携して日本にも進出してきているようですが、その新規開拓もやりました。そのときに初めて貨車担保というものを取りました。

(中島) 貨車担保。

(成川) 彼らはトラック以上に貨車を多く持っていて、問題は動き回る貨車を担保で取って、一体今どこにその担保があるかというのをどうやって特定するのだから、そういう非常に面倒くさいことがありましたね。でも向こうが担保をくれると言うので貨車担保で貸しました。

(中島) そのときはやはり融資のための審査があると思うのですが。

(成川) それは本店の決裁が必要でしたから、本店に決裁を求めて上げました。われわれは国内でいえば支店に当たるわけです。もちろん非常に少額なものはドイツ興銀で決裁できましたが、新規あるいは特にコーポレートリスクを取ろうとしたら、必ず本店の決裁は必要でした。

(中島) 興銀というのは、これから伸びていく産業をサポートするという使命が

あると思うのですが、ドイツのような外国に出られたときも、やはりそういうある種の融資の考え方はあったのでしょうか。

(成川) いやいや、それは正直言って、ドイツの中では興銀というのは新参ものです。ドイツでは上場会社は非常に少なく、かなり大きな会社も、今でもそうですが、有限会社なのです。従って、彼らは情報を外にあまり開示をしていないので、かなりいろいろと親しくなってお金を貸したいとなっても（シェンカーなどはドイツ国鉄の100%子会社でした）、別に一般的にはB/S、P/Lなどは公開していないので、そうすると、なかなか外国の銀行、特にアジアの銀行がそうした産業界資金を貸すというのは非常に難しいというのが実情でした。ですから、そこは日本の国内と実情は随分違ったと思います。ドイツに限らず、世界中で同じだったと私は思います。

今は邦銀のステータスも上がってきましたし、アメリカでは私の審査部時代の仲間などが行ってコーポレートの審査も現地で随分やっていました。アメリカはディスクローズが進んでいますので、それを分析して金を貸すということもやりましたし、今もやっていると思います。ただ、アメリカは基本的に会社経営の考え方が違います。日本の興銀は、企業が基本的に存続するものだということを前提に審査をしていたわけです。これに対して、審査部からアメリカに行った知人と話をしたときに彼が悩んでいたのは、アメリカでは業績が良くても、突然会社自体を売却して金を儲けて、後は余生を過ごすというような理由で、突然売却されてしまう。要するに事業の継続性という点をチェックすることが難しい。これを一体どう考えたらいいかすごく悩むと言っていました。

その点でドイツは日本と同じなのです。

基本的には企業は継続するというのが前提になっています。アメリカはやはり違う国ですね。

(中島) 社史には日系現地法人などのマルク外債の幹事を務められたとか、そういった業務も出てきているようなのですけれども。

(成川) マルク外債は、私が1985年に行ってから数本は出たかもしれませんが、ほとんど起債はスイスにシフトして、スイスフラン債が多くなりました。非常に手軽に低い金利で出せるということで、日本企業の起債はほとんどスイスあるいはロンドンに移っていたので、少なくとも証券部は起債に関してはあまり仕事はしていなかったと思います。マルク外債は少なくとも私が赴任する前ですね。

そのかわり日本からお客は来ましたよ。取引先のデレゲーションが来て、それを接待するわけです。大きな企業だと社長が来る場合も、副社長が来る場合もありました。スイスで起債するからといってスイスだけに行かないわけですよ。ついでにドイツにも行ってロンドンを回って帰るとか、最終目的地がロンドンでも、なぜかスイスとドイツにも寄ってくるとか、とにかくやたらに人は来たのです。

(中島) そうすると、ドイツ興銀の収益源は融資ですか。

(成川) 融資です。あと証券のディーリングもやっていました。最初の赴任の時はチーフディーラーは日本人で50年の人でした。あと為替のディーリングもやっていました。

(中島) それは自己勘定でやっていたの

ですか。

(成川) 自己勘定でもやっていましたし、あるいは逆に顧客勘定を預かってやっている場合もありました。それはもちろん日系の顧客です。私は融資にいて、最終的にナンバー2になったときも融資担当の取締役だったので、基本的には融資だけを担当していました。

(中島) 当時のプラザ合意とか、ブラックマンデーとか、いろいろと金融界を揺るがす出来事があったと思うのですが、ドイツでのお仕事に関係したものはごさいますか。

(成川) 融資という点においては、貸したところが倒産してトラブルになったことはありましたが、ディーリング業務でロスが発生したことが何度かあったので、こうした出来事から多分当時としては影響を受けたのかもしれないという程度の記憶です。

(中島) それは融資ではなくて、証券ディーリングの方でダメージがあったかもしれないということですか。

(成川) あるいは為替ですね。あったと思います。

(中島) ベルリンの壁崩壊も目撃されたということなのですか。

(成川) そうですね。1989年11月9日でした。私がベルリンによく行っていたのは、東独の政府、あるいは銀行に金を貸していたのです。それで東ベルリンに行く必要がありました。まず西ベルリンに飛行機で飛んで、そこから国境を越えて東ベル

リンに入って、それで東ベルリンの人と交渉して、また国境を越えて戻ってきて、西ベルリンで泊まっていたわけです。

たまたま11月9日は出張中だったので。黒澤さんは「ベルリンの壁は自分たちが生きている間は崩壊しない」と言っていました。ドイツをよく知っている人ほどそう言っていたと私は思うのです。私もそうだろうなとも思っていたのですが、意外と東独の経済や内容はがたがたになっていて、それが崩壊につながったわけです。私が夜中近くにテレビを見ていたら、東ベルリンから来た人がインタビューを受けているので、東から来た人が何で西ベルリンにいるのだろうと思いました。われわれのような外国人は自由に出入りができたのですが、ドイツ人の出入りは厳しくチェックされていたので、おかしいなと思ってよく聞いていたら、どうも壁が開かれたらしいというので、私も驚愕して、それで慌てて、ブランデンブルク門の所に地下鉄ですぐ行けますので、行って様子を見たら、もうすごい人で、大変な騒ぎでした。本当にびっくりしました。

(中島) 東西ドイツが一つになったというのは、お仕事との関係でいうと何か変化に結び付きませんか。

(成川) それはどうですかね。最初はこれがものすごくポジティブに受け取られて、ドイツがこれから大きくさらに発展するから、まずベルリンに事務所をつくれということになりました。それから東独にかなり資金を貸していたので、これは最初どうなるのだろうと思ったのですが、全く杞憂に終わりました。東ドイツに貸した金は統合ドイツに貸した金になったのです。だからリスクが全くなくなったのです。それでドイツ政府は一定期間後に全額返済し

てきました。西ドイツ政府にとって、何で日本の銀行から金を借りなければいけないのだということなのでしょう。

(齊藤) リスクは下がっても、もともと契約したときの条件のままの金利だったわけですよ、しばらくは。それはいい案件ですね。

(成川) ええ。ですから、しばらくしたら全部期限前弁済をしてきました。

(齊藤) 借り手からしたらいろいろな意味でメリットがないですよ。

(堀) トータルでドイツ興銀の当初からみずほ統合になるまでの役割というか、ポートフォリオの変化というのはどんなイメージで捉えたらいいのでしょうか。

(成川) どうでしょうね。ポートフォリオということに関しては、もちろんソブリンもあったでしょうけれども、ただ、少なくとも私が1985年に行ったころからは、ドイツコーポレートにかなり金を貸し始めていたので、その役割は増えたと思います。それから、日系というのは日本の銀行としては一方の柱でしたので、その後も一定の比率を保っていました。

それ以外に、ユニバーサルバンクとして証券業務を持っていたわけですが、私の二回目の赴任の時の社長時代の話に飛びますが、日本の金融危機の深まりの中でロンドンに集約するというようになって、1999年頃だったと思いますが、証券部門を閉めました。閉めたときに証券部門の人たちを全員解雇しましたので、これは私にとっては極めて大きな出来事で、結構厳しかったですね。ですから、ドイツ興銀としての役割は、最初はユニバーサルバンクとして、

融資も持っていれば、証券も持っていて、起債もやって、ディーリングもやって、それから、資金調達も行うということだったのですが、その時に証券業務がロンドンに集約されたので、結局残ったものはローンと、もちろん資金調達のための資金部は残りましたが、この二つでずっと現法を閉めるまでそうだったと思います。

みずほ統合後しばらく経ってドイツ興銀は閉鎖されたわけですが、その後すぐにデュッセルドルフ支店の出先としてローン・プロダクション・オフィスをフランクフルトにつくって、ドイツ人を雇って、それでまたドイツのコーポレート営業を始めています。私は先々週ベルリンに行ったのですが、フランクフルトに寄ってきたら、現在ドイツは非常に調子がいいということで、みずほとしてはオフィスを3倍か4倍に広げて、さらに人を大きく雇って、今いるデュッセルドルフ支店長も居住をフランクフルトに移して、フランクフルト中心でやるということにしているようです。今さらながら、なぜこの伝統ある営業拠点を閉鎖したのかと思います。

(大石) そうしますと、東西が統合された1989年、90年前後からビジネスとしては縮小していくというイメージですか。つまり貸していた東独のお金も結果的には戻ってくるということは、ビジネスとしては6割ぐらいを占めていたソブリン、銀行のところが減少するということですよ。

(成川) いや融資全体としては、他の残高の積み上げで、少なくとも私がいる間は残高はむしろ増加しました。

(大石) 東西ドイツが統合したメリットもあるわけですよ。

(成川) ドイツ統合頃はまだまだ邦銀も積極的でした。本来はドイツ統合のメリットを更に追及していくことができたと思うのです。しかしながら、邦銀にはそのあと徐々にバブル崩壊の影響を受けることとなります。私が1997年に社長として赴任したときに、なぜ証券業務を閉めることになったかという理由は日本の金融危機にあったわけです。業務を世界的に縮小するというので、閉めた拠点も随分ありました。またドイツも統合した後、最初の興奮状態が覚めると、経済状態が悪くなってきて、ドイツを復活させたのはその後のシュレーダー首相で、労働の制度とかを改革してドイツはまた強くなってきて、でも邦銀は金融危機の中で相当厳しくなっていたのです。

(4) ドイツ興銀に2度目の赴任(1997年)

(中島) 話題が2回目に行かれたドイツ興銀社長時代のお話に入っている、それについてもここで伺っておこうと思います。

(成川) そうですね。1997年に行ったときは日本の金融危機の影響で、興銀本体も他の邦銀の例外ではなくもう厳しい状況になっていたと思います。しかしドイツ興銀にはまだ余裕があったと思います。

(中島) 金融危機で業務縮小という方向になっていて、ドイツ興銀もその余波を受けたということですか。

(成川) そう言えます。

(中島) ちょうどジャパンプレミアムが発生した時期になってくると思うのですが、ドイツ興銀の中で資金調達をするとき

もやはり影響が出てくるものなのですか。

(成川) もちろん影響は出ていたと思います。現地でもジャパンプレミアムがあって、高い金利でしか調達できないという状況が邦銀の中に起きていました。なぜそういうことになったかという、現地の邦銀の外貨調達は主に日本から円を送金してロンドンマーケットなどでドルに転換して調達していたからです。現地のマーケットでの調達能力は邦銀は基本的には脆弱でしたので、円投と言っていましたが、それをやっていたわけです。ただし、ドイツ興銀は現地法人で、本源的な預金は持っていなかったのですが、昔から各銀行にクレジットラインを作ってもらって(それは黒澤さんが基本的には作ったものですが)いたので、われわれは自力資金調達の部分が非常に多かったのです。ですから、ジャパンプレミアムというもちろん邦銀のリスクに対しての疑いが高まった中で、ある程度スプレッドが上がってはきていましたが、そういう伝統的な資金調達構造が功を奏したので、私はドイツ興銀社長として、資金部の連中には、もっとクレジットラインを拡充するためにいろいろな銀行とのラインを更に開拓しろと指示していました。

(齊藤) ドイチェバンクの出資が多少入っていても、やはりドイツ興銀は日本の銀行であると当然マーケットも見ています。

(成川) もちろんそうです。ただ当時はドイチェバンク=ドイツというぐらい非常に堅固な存在で、やはりドイチェバンクの資本が入っているということは、いろいろな意味でメリットにはなっていないと思います。だからドイチェバンクの今の惨状はちょっと信じられないですね。あれは投資銀

行に傾いて、ロンドンに投資銀行本部を移して、この間までインド人にやらせていたわけでしょう。それで随分いろいろなロスを被ったのではないかと私は思うのです。当時は本当にドイチェバンクが揺らぐというのはちょっと考えられなかった。ただ、第2位のドレスナーバンクは東側に相当資金を貸していたとかいろいろなことがあって私が社長の時代に既に業況が悪くなって、一時ドイチェバンクとドレスナーバンクの合併もうわさされました。結果的には3番目のコメルツバンクとドレスナーバンクが合併してコメルツ銀行になった。だから、今はドイチェとコメルツですね。ドレスナーはなくなってしまいました。

(中島) そうすると、いらっしゃったときは業務の縮小はせざるを得ないのだけれども、まだまだ拠点として、できることならビジネスを拡大するというつもりでやっていたらいいですね。

(成川) もちろんそうです。3行の統合の中で、結果的にドイツは2拠点体制とするということになりました。デュッセルドルフは日系企業への融資業務、フランクフルトはそれ以外の融資業務を中心にやっていくということで、オーソライズされたわけです。当時は証券業務を移管したりしてリストラもやりましたので、財務体力としてはそれなりにあったと思います。

三行統合の中で、海外拠点の集約も行われました。3行全部どこの地域も集約するのです。例えばドイツは第一勧銀と興銀の拠点があったのでこれを合体することになったのです。富士銀行はそれより前に東銀の次に大きかったデュッセルドルフ支店を既に閉めていたのです。だから富士銀行はドイツには拠点がなかったのです。それで統合するとき、デュッセルドルフで

は第一勧銀とドイツ興銀のデュッセルドルフ支店を合併させました。またフランクフルトはドイツ興銀があり、第一勧銀の現法は小さかったので結局は閉鎖したということです。というわけでドイツは第一勧銀と興銀の2行での調整になりましたが、最終的には統合後の初代のロンドンの駐在常務は第一勧銀から出ました。当時興銀では、ロンドン支店長をやった山田洋暉さんがそのままロンドンに残って、ロンドン全体の統合を担当しました。彼はチェースに入って、そこから興銀に来たという人で、大変な国際派バンカーでした。黒澤さんの門下でやっていた人で、その後、最後はDIAMの副社長もやっていましたが、私は結構好きな人でした。アメリカの大学院を出て、アメリカのチェースに入って、それから何年かぐらいたって途中で興銀に入ってきたのです。44年入行換算でしたが、私はこの山田さんから国際業務のイロハを随分と教えてもらいました。

その人がロンドン支店長でやっていて、とにかく識見とか力量からいってもとても他の人たちは足元にも及ばなかった。例えばドイツの案件は当時はもうロンドンが決裁することになっていたもので、その案件に関して電話会議を開くのです。そうすると、山田さんが議長になって、われわれが案件の説明をやって、審査がロンドンにいていろいろな質問をするのですが、最後は山田さんが仕切ってくれました。私も事前に山田さんに電話して、「この案件は大事な案件だからどうしても通してくれ」とか言うと、「分かった」とか言って、結果的にいろいろと通してもらったりもしました。

(5) 日本のバブル景気について感じたこと

(中島) 1回目のドイツ赴任に戻ります

が、日本のバブル景気をどのように見ていらっしゃいましたか。

(成川) 私は1985年にドイツに行ったから、その前の日本は普通だったわけです。その後バブルに向かいましたよね。それで1991年に帰ってきたときにはバブルが崩壊してしまっていました。ですから、私はバブルを日本で経験していないのです。

私がすごく印象的だったのは、ホームリブで一時帰国したときに電車に乗っていたら、みんなが株式新聞を読んでいることでした。これで日本は大丈夫かという感じはしました。ドイツではミニバブル的なところはあったけれども、日本のようなバブルは基本的には起きていなかったもので、外側から見たときに日本の社会が相当浮かれているなという感じはすごくしました。

(中島) 街を歩いてそういうふうに感じたのですね。

(成川) 派手だなと。国内にずっといると、それに慣れてしまっていたのかもしれないのですが、あのバブル時代に外国にいて戻ってみると、ちょっと異様な感じがしました。当時は常務だったと思うのですが、私がトレーニーに行ったときのドイツ興銀の社長だった清木邦夫さんが出張で来たときに、彼から日本の話を聞き、興銀が全体的に不動産投資に積極的になっていることを感じ、心配になったことをよく覚えています。

興銀というのは非常にいい銀行だったし、存在感もあったし、官と民をつなぐような役割を果たしてきて、この銀行の存在意義はあったと思っています。でもその役割は時代によって変わっていくし、変わるべきだったと思うのです。しかしながら、

興銀の役割をきちんと整理して新しいビジネスモデルを作っていくよりは、他の都銀との競合に走ってしまい、結局バブルの影響を同様に被ってしまったのではないかと思います。

興銀は都銀と比較して経費率が高いとか、収益率が低いとか言われました。高度成長時代が終わり、興銀というビジネスモデルに限界が来ていたことも確かでしょう。しかしながら、興銀は利ザヤが低くて経費は高いけれども、われわれが果たせる役割は別にあって、量の拡大に走らずに、もっとやるべきことがあったのではないかと今さらながら思います。残念ながらそうはならなかったということだと思います。

3. 本店審査部

(中島) 1991年10月にドイツから本店審査部に戻ってこられているということで、ここら辺のお話をお願いします。

(成川) 私が審査役になった頃、審査部の復権ということが非常に言われて、審査部の役割が大きくなっていったと思います。ただ、その中でも、そごうだとかそういう案件はなかなか審査部だけでは対応はできなかったと思います。

(中島) 規模が大き過ぎるということですか。

(成川) もう既にそれなりの残高があったので、もうちょっといろいろな関係があったのだと思いますね。

(堀) あの当時は、とにかく興銀としても残高を伸ばさなければいけない。手っ取り早いのはやはり不動産ということで、本部、業務部の方針も、どちらかというとな

ばしたところを評価するのだと、そういう価値観が業務部の中で非常に強かった時代ではなかったかと思うのです。

(成川) ええ。

(堀) そういった中で本部でバブルをどう理解して進めるのか、あるいはちょっとブレーキを掛けるのか、そういうせめぎ合いがあったのではないかなと思うのです。その中で、どちらかというところと推進していく、銀行離れが起こっている中でとにかく量を稼ぐ、利ザヤを稼ぐという考え方が主流を占めていた時代だったのではないかと思うのです。

(成川) 私が審査に戻った1991年はそうだったと思います。バブルが崩壊しても、きっとどこかで戻ると思っていたし、地価の下落もどこかで止まるのではないかと、これほど奈落のように落ちてはいかないだろうと思っていた。バブルが崩壊して時間がそれほど経過していない中では、堀さんが言うように利ザヤを稼ぐ、残高を増やすためには、やみくもでなく、選別してとにかく貸していくのだという方針があったと思います。

ただ、私が審査にいる間にどんどん状況が悪化してきました。不動産に関しても、私の隣の小野さんという、その後、JR東海に出ていった人が審査役でかなりいろいろな案件をやっていましたが、もうそのころからいろいろな不動産が既に火を噴き始めていて、不動産を専門的に分析している審査マンが徹夜していろいろな案件を処理していました。やはり私がいた1991～1994年の間に一気に状況が悪くなってきたのだと思うのです。堀さんが言っていた状況は最初はきっとあったでしょうし、それが94年まで続いていたのだと思います

が、多分上層部の方は途中ぐらいからこのままだとちょっとまずいのではないかと感じてきたのではないかと思うのです。

(堀) まずいという意識が業務部に出始めていたのは1980年代の後半ぐらいですね。

(成川) 確かに私が1991年10月に審査部に来たとき、最初に板垣さんから「流通はこれから問題になるのでしっかり見てくれ」と言われたのはそういう含みがあったのかもしれない。ただ、それが銀行としてのマジョリティになっていたかというところ、多分それはそうではないのではないのでしょうか。

(堀) 株が下がり始めたのは1989年末ですか。それから土地も91年頃から下がり始めた。明らかに顕在化したのはその時期ですが、問題意識を持ち始めたのはそれ以前にあったように思いますけれども。

(成川) そうかもしれないですね。

(堀) ただ、その辺せめぎ合いがあって、端的に推進派とブレーキを踏む考え方の人のせめぎ合いがあったという時代が1988年ぐらい、もうちょっと遅いですかね。

(成川) もうちょっと後ではないですか。

(中島) 一部の人たちにとって、この貸し付けは行き過ぎではないかという問題関心がバブル最中から芽生えていたのではないかというのが堀さんの意見ですか。

(堀) そうですね。

(中島) ただ、そうは言いながら、まだ

行けるだろうという人たちも大勢いて、それが本格的にみんなの中で問題視されるようになったのは、成川さんが帰ってこられた 1991 年以降のところ、問題点が誰の目にも明らかになったということですか。

(加藤) いや、まだではないですか。だって、2~3 年間は、そのうち株価も回復するし、地価も上がると。

(成川) 確かにそういう話は多く聞きました。経済学者ですらそんなことを言っていましたから。やはりそれに望みを託している人たちはきっといたのだろうと思います。

(大石) 審査部を強化しようという話があったということなのですが、例えば客観的にそごうを見る役割は本来審査部が果たすわけですよね。但し審査部は意思決定機関ではなく、レポートを出しても、あくまで最終判断は営業なり本店がすることなので、審査部に戻られた当時、流通以外の他の業界の雰囲気はどうだったのでしょうか。審査部はネガティブでも現場はまだ積極的だったのか、審査部自身も結構後押しするようなレポートを出していたのかという点ですが。

(成川) 後押しというのは、それはあり得ないと思います。私が審査の書き手から他部署に移ってから、いろいろと耳にしたのは、審査部が弱体化しているということでした。地方の審査部を全部なくして本店に集中しているとか、審査部に投入している人材の質が落ちてきているとか、あるいは審査部はチェッカーで大して役に立たないとか、もうちょっと営業のプロモーションをすべきではないかとかです。

しかし 1991 年に戻ってきたときには、私

が見る限り半分ぐらいは普通の人だったのだけれども、もう半分はその後に高い評価を得ている人たちが投入されてきました。やはり審査部の復権はそれより前から既に始まっていて、先ほどの堀さんの話ではないけれども、もう少しきちんと審査をやらないと駄目なのではないかという動きはあった。でないと、私の下にあんなに優秀な連中が集まったりはしていなかったという気がします。そごうに関しては非常に強いジレンマを感じましたが、それ以外の案件に関して無視されたという印象はありません。

前にも話をしましたが、興銀が合併するに当たって、チェックをしたことがあるのです。興銀の審査の問題点は、審査後のフォローがないことです。フォローはわれわれの役割ではないので、営業部から頼まれない限り自主的にフォローはしません。そこで審査部が出した結論がマルだったのに実はつぶれてしまった案件とか、あるいは逆にバツを付けたのだけれども実は隆々としているとか、そのようにいろいろと区分けをしていくと、マルだったものにバツを付けたという例はそれなりにあるのです。それは保守的に見ているので。けれども、バツにマルを付けた案件はそんなに多くない。ということは、私は審査部が出した判断はおおむね正しい判断だったのではないかという気がします。ただ、審査部にかからないでいろいろと金が出ていったものはいくらでもあったのだろうと思います。

そのときに私が納得したのは、つまり審査の判断は正しかったし、営業部サイドの判断だって通常の案件に関してはそんなにおかしかったわけではない。つまり興銀の審査や貸し付け姿勢はそんなに大きくは狂っていなかったのではないかと思うのです。

(中島) 通常の審査業務に掛からない案件も多かったということですね。

(成川) ええ。審査が案件として頼まれて、「いや、これはちょっとやめた方がいいですよ」という、そういうレベルの案件とはちょっと次元が違う案件も多かったと。

(加藤) 確認したいのですが、成川さんが審査部にいる期間は、流通業者で問題を抱えている企業はたくさんあったのですが、審査部の中で流通担当は何人ぐらいの人が担当していたのですか。

(成川) 私の下は4人です。

(加藤) 4人だけでやるのですか。

(成川) 4人だけです。それと海老沼君をもらって、審査部付きで営業八部に送り込んだので、正確に言うと5人ですね。

4. 人事部

(1) 人事評価と異動の仕組み

(中島) 1994年12月に人事部に移られます。

(成川) 私が担当したのは評価と異動です。採用は別の担当がいて、私も採用の時期には面接係として缶詰めになったりしましたが、メインの仕事は評価と異動でした。三行統合の後私も人事をやりましたが、そこで思ったのは、興銀の人事は都銀の人事と全く違うということを感じました。評価のときに興銀では全員を個別にチェックしていました。人事オフィサーというのが第4別室というところにおいて、「4別」と呼んでいたのですが、そこに副部長以下6人ぐらいいて、その合意で異動と評価が成

り立っていたのです。例えば人事評価では、各部長から上がってきた評価を全部取りまとめて、それで最終的にグループ分けをするのです。グループ分けをして評価をして、それで個別の人に評価マークを付けていくということをやっていました。

それから異動は、われわれは線引きと呼んでいましたが、異動すると必ず後任をどうするとかあって、どんどん後ろに線が引く張られるので、それをずっと協議していました。評価も異動も各々メインの担当がいて、異動がある場合は担当者が素案を作り、それに対してみんなが意見を言うとか、そういう会議をほとんど朝から晩までやっているということですね。

(中島) 少し質問が飛んでしまうかもしれないのですが、いわゆるエリートコースみたいなものはあるのですか。

(成川) 基本的にはないです。全くゼロかというところではないですけども、でも基本はないですね。これは都銀との大きな違いです。都銀では人事担当が誰かの異動の履歴を見ればたちどころに、この人は同期の上の5分の1にいる人だとか、この人は中間ですねとか、下ですねみたいなことが直ちに分かるのです。それぞれの異動先が何となくランキングされていて、それが人事担当の頭に入っていて、その人の異動履歴によってこの人がどの程度の人かということが分かる。その都銀出身の人事担当者から、興銀の人事の履歴はさっぱり分からないといわれました。要するにこの人はエリートコースかと思ったら、何かそうではないようなところにも行くし、そうかと思うと、また何か結構良さそうな仕事に戻っているし、「一体どういうことか」と都銀の人によく聞かれました。だから、「いや、そこは適当だ」

と。

例えばエリートというか、できるやつでも、この人はちょっと最近生意気すぎるとか、もうちょっと外の風に当たらせて方がいいので、ちょっと現場に行かせるとか言って異動させたりもしました。しばらくすると、ほとぼりが冷めたので戻せとか、あるいは何かあったときに、ちょっと外れたような人ももう1回復活させようというような議論も中で盛んにやっていました。なぜなら人数が少ないので、とにかく最初からエリートなど選んでいると仕事にならないということなので、これは興銀の多くの人が言うと思うのですが、最後の最後まで一体自分の評価が全体のどのあたりにあるかがよく分からないと。ひょっとしたら自分はエリートではないかと、かなりの人が思っているということなのだけれども、エンジンぶら下げてみんなを走らせている極めていいやり方だと言う人もいました。

今のみずほの人事は、私が担当してやっていた頃（2003年4月～）と変わってきていることを期待しますが、変わっていないとしたら人事運営としてそのままがいいのかと思うのです。なぜかという、ある人事の人が言っていたことで印象が一番残っているのは、銀行員生活は木の幹を登るようなものと言うのです。途中で枝に分かれると2度と幹には戻らない。枝の先頭までは行くのだけれども、そこで終わり。そこをうまく幹に残っても、しばらくすると徐々にまた枝に行くのです。最後に残った人が一番上に行くと。それで選別されていく。だから、都銀の人事は選別することが大事な仕事なのです。どんどん選別して落とす。ただ、できるやつをもし落とすってしまったらどうするのだと聞くと、それは致し方ないと。外れがあっても別にいいわけです。彼らは人数がたくさんいるのだから、残った人でやればいいわけです。

ら、残った人でやればいいわけです。

興銀はそうではなく人数が少ないので、よく矯めつ眇めつ、あるところに行って評価が低いと、何で低いのか、上司と合わないのではないかと、あるいはひょっとしたら仕事が合わないかもしれないと。ではこっちに移してみたらいいのではないかと、それでちょっと移すとか、また駄目か、ではもうちょっと変えようとか、よくやっていました。何で評価が上がらないのだとか、優秀なやつなのにどうしたのだとか、もうちょっと別の仕事がいいのではないかとか、やはりこいつは審査には向いていないから取りあえず営業に出そうとか、そんな議論が本当にいろいろとありました。だから、何とかいろいろな意味でその人の能力を最大限に使って組織に貢献してもらおうという姿勢は非常にあったので、私は人事に行ったときにある意味では非常に感銘を受けました。

（中島） 評価の際にグループ分けをされるということなのですが、優・良・可みたいな感じのグループ分けですね。

（成川） そうです。若いころは大まかなグループで、上に行けば行くほどそれを細分化していく。でも多分これは結果としてやっているの、いろいろな組織で同じことだと思います。

（中島） そのことがどういう形で反映されるのですか。例えば給与に反映されるのですか。それとも昇進に反映されるのですか。

（成川） 両方ですが、その差がほとんどないので、本人にはほとんど分からないと思います。

(中島) ではいい評価も、良くない評価も、結果としてはさほど本人にとっては変わらないということですか。

(成川) かなり上に行くまで大きな差はない。

(中島) ボーナスの額であるとか。

(成川) ボーナスの査定は昇格評価とは別にやっていました。それはそのときの業績評価でやっていたので、ボーナス評価イコール昇格評価ではなかったです。

(加藤) 業績評価という話ですが、営業は分かりやすいのですが、例えば審査というのはどういうところで評価されるのですか。

(成川) それは部長が決めてくるわけですね。例えば住田君は、私は本当に五重丸ぐらい付けたわけです。だから、審査部の評定会議で、「これほどの仕事をしたやつはいないから、こいつは一番トップに評価してくれ」と言うと、「ああ、そうだな」みたいなことになって、そうすると、そういうなかなか難しい案件をやっていた者を結構上の方に付けるということで、やはり一応のランキングをするわけです。ところが、人事部の方は、全体として見て、審査部にいるやつらはそれなりにみんな出来のいい連中なので、審査部で評価が多少出なくても、業績評価は若干落としたとしても、根本にある昇格評価のところはそんなに簡単には変えないということをやっていました。なぜかという、上司の当たりとか、たまたま巡ってきた一時的な仕事でそういう人の評価がアップダウンするのはよろしくないというのが基本姿勢だったのです。それが何期か続くと、やはりちょ

っとこいつは難しいのかなということにはなっています。

昇格評価のときに必ず言われたのは、ヒアリングをしろということです。いろいろな人にヒアリングに行ったのです。ヒアリングが半分は仕事みたいなもので、どうしたことかという、例えば堀さんを評価するのに、単に評価書を見るだけではなくて、「堀さんについてもものすごく出来がいいとか書いているけれども、どういう点が出来がいいのか、ちゃんともう1回説明してくれ」とか、あるいは堀さんが仕事上関連している他の部がいろいろとあるわけですが、そこの部長のところにはヒアリングに行って、「堀さんの評価が高いのだけれども、部長から見たらどう思いますか」みたいな、そうすると、「いや、あいつは俺から見たら全然出来が悪いよ」とか、そんなことを言う人はあまり多くなかったような気がします。そういう裏をいろいろと取って、最終的に評価を決めていきました。

(加藤) 今でいう360度評価みたいなものはないわけですね。

(成川) なかったです。でもそれに近いことはやっていました。それと、やはり評価する人の癖もあるので、辛めに付ける人と甘めに付ける人がいますから、そこは注意をして。

(加藤) なるほど。

(中島) 昇進の早さは人によって差が出てくるものなのですか。

(成川) まったくではありませんが、興銀は本当に差はなかったですね。最初に分かれるのは課長、課長級となるのは副参事役です、班長とか課長とか。副調査役、調

査役、副参事役、参事役と上がって、その上が役員です。その途中にいろいろな等級があるわけです。副参事役に一年目で通す人は、私の記憶では6割とか7割とか高かった記憶があります。それより下のクラスでは例外を落とすだけです。中では評価を変えているのですが表向きに出るものはずっと一斉に走らせて、初めて落ちる人が目立って出るのは副参事役のところでした。でも次の年にはほとんど上げてしまうのです。例外的にそこで上がらない人もいましたが、それは誰が見ても仕方がないという人です。

参事役の3級から1級まではなかなか上がらなかったけれども、でも基本的にはそうやってみんな上げていったわけです。それが都銀と180度違う評価だったので、私はその後本当に彼らと相当議論がありました。興銀の評価はみんなそうでした。

(中島) 3行統合するまでである意味そのやり方は基本的には続いていたということですね。

(成川) はい。

(齋藤) 先ほどのたとえで言うのと幹しかないような木で、上の方だけちょっと葉っぱが見えているけれども。

(成川) でも本当は選別しているのです。それを本人にも、あるいは周囲には知らせないで、ある意味ではそれがいいのか悪いのか、人事部はそこを分かっているのですが、結局そのまま選別したまま、でも表向きの資格は上げていってしまう。評価の番号は付いているわけです。上に行くと本当に細かく分かれていました。10段階とかそれぐらい分けていました。

(中島) そこまで細かくやっているのに、その結果として表れる処遇にはほとんど差がないということ。

(成川) そんなに大きな差はなかったですね。

(中島) だんだん銀行経営が苦しくなってきた、人件費削減の方針が出てくるということになるのでしょうか。

(成川) いや、銀行はもともとのレベルがあって、そこから全銀協のいろいろなベースアップで決まっているので、報酬というか、給与引き下げというのは基本的にはそんなに議論にならなかったと思います。ただ、賞与に関しては、それなりに削減されていったとは思いますが。

(中島) 差を付けるということに対するプレッシャーもあまりなかったと考えていいですか。

(成川) それはなかったと思いますし、われわれはそれをするつもりはなくて、それだったら全員が我慢すればいいと、そういう発想でした。だから、収益が苦しくなったから格差を付けようとか、そういう発想は興銀には最後までなかったですね。

(中島) ある意味、この時期は他の日本の企業はそういう動向もあったと思うのですが、そういうものとは少し違う文化でされていたということですね。

(成川) そうですね。私は統合して思ったのですが、興銀はやはり人数が少なかったもので、資産規模だとか何とか、もちろん経費率が悪いだとか収益率が悪いという問題はあったのでしようけれども、経費そ

のものの中の人件費の占める割合は、私は都銀などに比べるとそんなに高くはなかったと思うのです。だから、都銀の人たちは行員の給料を100円上げることにもものすごく神経質になっていて、それはメーカーなども同じですよ。今私もメーカーの社外取締役などもやっていますが、そういうところでの議論というのは本当に細かい厳しい議論をやっています。それはやはり人件費圧力があるので、これを何とか抑えなければいけないとか、伸びを抑えようみたいなものがどうしてもメーカーとか都銀にはやはりあるのです。興銀には人件費を抑えたらみんなやる気なくすだろうみたいな、だから、とにかくこれは必要経費だというのはすごく強かったのも、最後いろいろとカットしていったのは役員報酬です。私なんて役員報酬はひどくカットされたので、元は幾らだったか最後は分からないぐらいひどい報酬でしたね。

(中島) あと手当などが削減されるのですか。海外赴任手当とか。

(成川) そこは削減というよりは見直しということになって、まず10人いるのを、こんなにこの拠点には要らないだろうから、派遣を減らして何人にしろとか、そういう話はもちろんありましたが、では一人一人の滞在費を引き下げろみたいな、そういう議論はなかったと思います。

(2) 人事部内での議論

(中島) 異動、配置転換などで、どの部署にどんな人をとすることは、ある程度いろいろな各部署からもリクエストみたいなものは来るのですか。

(成川) もちろんそうです。興銀の人事の異動の特色は、納得づくでやるというこ

とです。納得づくというのはどういうことかという、一応いろいろと要望がありますよね。最後にこの人はいつ異動させますよとか、後任は誰ですよというのは、ではちょっと堀君を動かそうかなと思うと、堀君の部長に、「ちょっと堀君は長くなっているし、異動させたい」と、そうすると大体みんな「どこに行かせるんだ」とか言いますよね。あるいは逆に向こうから、「いや、堀君はここに行かせるべきだ」という要望が出ている場合もありますし、いろいろとケース・バイ・ケースですが、例えば「何とか部はいかがでしょうか」と言って、「じゃあポストは何だ」とか言って、「じゃあこういうポストで」と言ったら、「そうか、じゃあ彼にとってはいいんじゃないか」みたいなことになると、「ではそれでいいですね」と。「出すのはいいけれども、後任はどうするんだ」とか言うから、「後任にはA君はどうでしょうか」と言うと、「そんなにやつは駄目だろう。戦力ダウンじゃ駄目じゃないか」と、「いや、それを育てるのが部長の仕事でしょう」とか何かいろいろとやりとりがありました。けれども、最後は「じゃあAは駄目だけれどもBならいいよ」ということになると、「じゃあB君でどうですか」と、「分かったよ」みたいなことになると、それで一応OKになって、それですっと線を引いていくわけです。それを毎日毎日やっているわけですよ、本当に。

(中島) 取られてしまう部署に次の候補者をしっかり手当してあげるところで納得してもらおうということですか。

(成川) 人によって、これも評価と同じで違うのですよ。とにかく自分がいる間にいい人を抱え込んで、業績を上げて、後は野となれ山となれみたいな人もいます。そうすると、そういう人にはかなり強

く言って、あるいは場合によっては乗り込んでいって、とにかく例えば「あなたは堀君をもう5年も拘束しているけれども、それはおかしいでしょう」というようなことを言って、そうすると、先方も反論してきて、中には「担当常務に言い付ける」とか言う人もいました。その場合は、「どうぞ、言ってください」と答えて、一方で先回りして担当常務のところへ、「何とか部長はこんなことを言っているのだけれども、堀君は異動させたいから」と言うと、常務ぐらいになると、ほとんどは「まあいいんじゃないか」みたいなことになる。

反対に本当に立派な部長というのは、自分が苦しくても、こいつのためだったら、やはり動かしてやった方がいいとか、いいポストに動かしてやろうとか、とにかく完全に個性が出るので、付き合っていると分かります。このA部長が言うのだったらとにかく言うことを聞こうみたいなものはありました。それは本当に人間性そのものが出ますね。そういうやり方で交渉していると。

(中島) 複数の部署から同じ人を欲しいみたいな。

(成川) それは日常茶飯事です。逆に誰にも言われない人とか。それを調整していくのが人事の仕事だったので。そうやって手作りですとやっていったのも、やはり人数が少ないからですね。一人一人をずっと見ていて、不当な評価を受けているやつがないとか、あるいはこいつは評価が高すぎるのではないとか、もうちょっとよく見た方がいいのではないとか、そういう議論はしょっちゅう行われていました。

最初に私が人事部に移ったときに、当時の池田輝三郎さんという部長から言われ

たのですが、4別の中にいる人たちは一人1票を持っていると。だから本当にもめたらこれで決を採るのだと（実際にそんなことはありませんでしたが）。副部長は44年の上西郁夫さんという人で、一番若手には倉中君という56年の人がいたのですが、両方とも1票だと。だから、この4別にいる人は自分の意見を言え、それは上下は関係ないと。その人が言っていることをきちんと受け止める必要がある。だから、この部屋では上下関係はないのだと池田さんが言ったのは非常に印象的でした。それだけフェアな評価をしろということだったと思うし、意見を言わないオフィサーは要らないと言っていました。

(加藤) 部長が池田部長、上西副部長。成川さんは。

(成川) オフィサーというその他大勢です。要するに人事班というものがあまして、人事班長というのが副部長なのですが、上西さんという44年の人。その下に並びでオフィサーというのがいたのです。部下もいません。当時は5人いました。

(大石) 一人一人の情報を数人で集めて、評価するわけですね。それは例えば入社からの履歴が残っていて、それを基にするだとか、どのように個々の情報を人事部が得ているのでしょうか。

(成川) それはいろいろな個人に関する評価書だとか、例えば勤務地希望だとか、ヒアリングに行ったときのヒアリングメモだとか、そういうものは個人別に全部ファイリングされていました。5人ぐらいのオフィサーで全員見ていました。ただ全部を見るといっても濃淡があって、入行すぐ

のころは差を付けていないので、優秀者だけピックアップしてマーキングしておけばいいのですが、上に行けば行くほどしっかり見るという、そういう制度でした。

(大石) ローテーションといいますか、何年ぐらいで回すとかという基準はあるのですか。

(成川) 銀行はローテーションでキャリアアップをさせていくというのが前提だったので、でも1年で動くということはよほどの事情がない限りはないので、最低2年、3年とか、長くて4年とか、海外の場合はもうちょっと長い場合もありました。仕事によっては結構長い人もいました。でも7年というのは、私は直感的に言うところとあり得ないという感じでしたし、6年もどうですかね、5年ぐらいはマックスでやっていたと思います。

(大石) 部長とか上のレベルの人事はどうやって決まっていくのですか。

(成川) われわれが決めていました。少なくとも役員以外は全部われわれがやっていました。

(大石) 部長ということは、誰が欲しいという人はいないわけですね。

(成川) それは常務と話しました。

(大石) それも同じような合議で決めるのですか。

(成川) そうです。池田さんに言われたのは、「君は、これから上の人たちの評価をするけれども、臆せずやれ」と言われました。それは別に趣味でやっているわけでは

なくて、仕事でやっているのだからと。そのかわりここを出たらそれは口外してはならんということは言われました。あまり個人のことは言うてはいけないのですが、池田さんは本当に立派な人だと思うのですが、とにかく質問が細かいのです。人事部の4別の中では「ごもっともおじさん」とみんなから呼ばれていました。言っていることはすごくごもっともだけれども、時間もないしできない。何かそういうことが結構ありました。ただ、彼はいろいろと注意するのですが、信用している人を四隅に追い詰めることはしないのです。でも信用しているからといって、めくら判は押ししてくれないのです。注意はしてくれるのだけれども、最後は「まあおまえの判断は尊重するよ」ということを言うてくれるので、そうするとうかつな判断はできないと思いますよね。私はその後も自分が部下を持つようになってから、彼だったらどういう判断するかなというのはよく考えましたね。私は銀行で会った人の中で一番彼のことを尊敬しています。今OB会の会長です。

この間、DIAM アセットマネジメントの社長を最近までやっていた中島敬雄さんと夜飲みながら、最後ちょっと激論になったのだけれども、それは統合のときに誰を頭取にすべきだったかと。私は当然池田さんでしょうと。あのときに変な話、もし投票で決めたら、8割は池田さんを投票したのではないかと、齋藤宏さんは5%ぐらいだったのではないかと何か言ったら、「君、それは違うよ」と言われて、「あの統合を乗り切っていくには、やはりああいいうタイプの齋藤さんのような人でないと難しかったのではないかと。池田さんは高潔すぎたのではないかと」と言うから、私は「そんなことはない。彼ならちゃんとやったと思う」と言って2人の意見が違うことが分かりました(笑)。だから、全員がそう思っ

ているわけではないのだなと思いました。

5. 営業第十部

(中島) ドイツに2度目に行かれたお話は先ほど伺いましたので、その後2001年9月に戻ってこられて、営業第十部は約7ヶ月ですね。

(成川) 私はドイツにまだしばらくいたいなと思っていました。頭取に決まった齋藤さんがその後出張で欧州に来たのです。そのとき齋藤さんに「君はどうしたいんだ」と聞かれたので、「ドイツで統合を迎えたい」と答えたら、「君がそう言うなら、それでいいよ」と言ってくれたので、「ああ、そうか。よかった」と思っていました。その直後ぐらいだったと思いますが、その当時人事部長兼秘書役というポストに就いていた喜多野利和さんという、人事オフィサーのときに一緒だった1年上の方が突然私に電話をかけてきて、「君は何をやっているんだ」と言うので、「ドイツでちゃんと働いてますよ」とか答えたら、「そろそろ帰ってこないか」と言われました。「いやいや、私は統合はドイツで迎えるということで齋藤さんの了解を得てますよ」と言ったら、「まだそんなことは決まっていない。とにかく統合で忙しいんだ。日本は」と言われ、本当に1カ月ぐらいで帰ってきてしまったのです。家族がそのままドイツに残って、一番下の子供のフランクフルトのインターナショナルスクールの卒業がその翌年の6月で、帰るわけにいけないので、妻と子供を残して私だけ帰国しました。いわゆる逆単身というわけです。

(加藤) そうですね、逆ですね。

(成川) それで戻ったら、営業十部長だったのです。営業十部長というのは、名前

は営業ですが、関連会社を全部担当している部署です。そこでの仕事は、統合に向かって、関連会社も統合するなり、処分するなりするということでした。それから、あとは興和不動産、常和興産とか当時まだ問題があった関連会社を抱えていて、それに対して金を貸していたので、金融庁検査も受けなければならないとか、あまり誰もやりたくないと思える仕事だったのです。この部長になりました。

メインの仕事は興和と常和、あと興銀リースへの対応でした。増資もやり、興銀リースは、興銀の持分法会社に変えました。それは当時、芙蓉総合リースが富士の持分法の会社になっていたこともあります。持分法ぎりぎりまで増資をやって、残りは興銀リースが自ら第三者割当をやって増資をしました。

あと私がドイツで勤務していた事務所はジャパンセンターというところがあったのですが、それは黒澤さんがフランクフルトから土地を買って建てたビルだったのです。今もありますけれども、それを売却するということになって、それをジャパンセンターの向かいに本店を構えるコムertz銀行に売りました。あとは統合ですね。例えば興銀カードという会社があって、それ以外に、今はUCカードになっていますが富士の持っている会社、第一勧銀の持っている会社、そういうそれぞれの関連会社を全部統合していくというのがありました。組織をどうするか、役員をどういう割り当てでやるかとか、それも興銀から何人出す、富士から何人出す、第一勧銀から何人出すというのを決めていくという。

(中島) 統合については、ルールはないのですね。

(成川) 対等合併ということ以外は、特

に細かいルールは個々に議論して決めて行きました。

(中島) 決め手になるのはどういうことですか。

(成川) 役員に関しては、トータルの数でどうするかですね。あのときはずっと数でした。頭の中には1:1:2とか1:3:4とかいつも考えていました。D(第一勧銀)とF(富士銀行)は同じ人数のことが多いのです。問題は彼らとわれわれとの間の数がどうなるかということなのです。だから例えばカード会社をまとめると、興銀のカード会社は小さな会社で、彼らからしてみたら、「吹けば飛ぶような会社を統合してなぜ役員のポストを興銀に渡すのか」「当然のことながら対等の精神でやるということなのだから、それはカード会社も同じはずである」と言うと、「まあしょうがないな」ということになり、では役員を興銀から1人と、あと富士と一勸から2人ずつで、では5人で役員を構成しましょう、というような状況でした。

(中島) 役員構成が一番議論になるのですか。

(成川) その場合が多かった。やっかいなものもありました。今のみずほ総研です。富士総研は現在のみずほ情報総研で担当しているシステムの仕事をやっている部分と、いわゆるシンクタンクの部分と二つ持っていました。それから第一勧銀総研はどちらかというシステムよりはシンクタンク的なものが多かった。興銀はそういうものはなかったの、調査部を切り離してくっつける。だから興銀調査部と、二つの総研の一つは半分、システム部隊が多かったから3分の1ぐらいですかね、これを

統合する。どうやって組織をつくるとか、役員は何人にするとか、結局、社長は興銀から送るということになりましたが、随分議論しました。

決めなければならないことは山のようにあるので、一つ一つ言っていると切りがないのですが、そういうことでとにかくいろいろな関連会社をまとめてどうするかということで、それで毎週のように常務会に案件を上げて、西村頭取から「またおまえか」みたいなことをよく言われました。それで統合に向けてとにかく決めていかないといけない。私はみずほ銀行に行くことが決まって、審査三部長という内示を受けたのですが、3月31日までは営業十部長だったので最後の最後までいろいろと作業をしていて、本当に3月31日に、今でも覚えていますが、営業十部の人たち全員に見送られて、「私たちはCB(みずほコーポレート銀行)に残りますけれども、部長はBK(みずほ銀行)なのですね」みたいなことを言われて、「ご苦労さまです」みたいなことを言って送り出されて、もうどたばたでした。そうしたら、4月1日にシステム障害ですから、もう本当に今から思い出すとよく乗り切ったと思います。

(齋藤) 就任期間は非常に短いですが、連結の子会社などのいろいろな問題に対応しなければいけないのもあるし、今の子会社同士の3行の間での統合の話もあるし、これは7カ月とはいえ大変でしたね。

(成川) 本当にこれは大変でした。

(齋藤) 火中の栗ではないですけども、結構そういうところが。

(成川) 今日は第一勧銀と富士と議論して、翌週は金融庁が来るという感じでした。

(大石) 最後まで残った案件はないのですか。大体主要なものは処理できたのですか。

(成川) 私はとにかく統合までに全部処理するというので、積み残しの案件は基本はなかったと思います。それで、一番最後の3月の常務会で、これまでやったことを纏めて報告し、全部整理が終わりました、という説明をしたのですね。あれは本当に私も「文句があるなら言ってみろ」みたいな感じだったのですが、誰からも質問はなかったです(笑)。一応片付けましたので。

(齋藤) 以前にそごうの連結のレポートを書かれた経験をされていたことが、何かここで興銀自体の連結子会社というか、持分法適用会社だとかを扱っていくときの実務に役に立ったような部分というのは、あまりないですか。

(成川) 興和、常和、興銀リースもそうでしたが、何とか統合に向けて滑り込ませなければならぬ、興銀の間にやるべきことはやっておこうということはやはりありましたね。だから、かなり大胆にやりましたが、でもやったことが十分だったかどうかはちょっと分からないですけども。

(齋藤) それは他の2行の同じような業務を担当された方にもおおむね共有したことです。まだ単独のそれぞれの銀行でいるうちに・・・。

(成川) それはきっと彼らも統合に向けてどたばたとやっていたと思います。ただ、統合した後、審査三部でいろいろと他の銀行の案件を見て、私の印象は、第一勧銀は相対的に準備が不足していたかもしれな

いと感じました。富士銀行はそれなりの準備はやっていたというのが私の印象です。興銀もかなり準備していましたので、そういう意味ではやはり3行の違いはありました。

(了)