

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（3）－

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

2018年2月 NO.1710

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 (3) —

The Oral History of The Industrial Bank of Japan: Tetsuo Narukawa (3)

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、みずほ銀行が設立された2002年以後の時期における同氏のキャリアを掲載したうえで、これまで興銀が果たしてきた独自の役割について総括してもらった。

Abstract

As the financial liberalization and deregulation have been promoted since 1970's, the banking system in Japan has been experiencing drastic changes. This paper explores its historical processes by collecting oral histories of ex-bankers specially focusing on the Industrial Bank of Japan which played unique role in the history of the Japanese finance industry. We conducted interviews with Tetsuo Narukawa who entered the bank in 1974 and retired in 2006. This paper mainly treats the last stage of his career as a banker from 2002 and discussed IBJ's historical unique role to Japanese economy.

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、みずほ銀行が設立された 2002 年以後の時期における同氏のキャリアを掲載したうえで、これまで興銀が果たしてきた独自の役割について総括してもらった。

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. みずほ銀行 審査第三部

### (1) 三行統合後の審査部組織

(中島) 三行が統合されて、みずほ銀行に移られてからのお話をお願いします。

(成川) 4 月 1 日に審査三部長になるよう言われました。まず審査部というのは興銀と都銀では違って、都銀の審査部は興銀の要するに業務部で、案件の処理をやるの

です。ですから、全ての案件の中の本社決裁案件は全部審査部に回ってくるのです。審査部は統合したとき一部から五部までありました。ところが、私のいた審査三部だけが業種別の審査部で、それ以外のところは全部担当部店別に分かれています。ですから、三部を除いた一、二、四、五が全支店、本部の全体を分担して担当を持っていて、ただし、審査三部の持っている業種に関わるものは全部審査三部が担当するという建て付けになっていました。ですから、みずほ銀行は都銀的な色彩が強かったですし、興銀の元の支店も一部組み込まれていたのですが、非常に少なかったため、支店を担当している一、二、四、五部の部長は第一勧銀と富士出身の人でした。三部長だけが興銀出身の私でした。

ですから、他の構成要員も私の感じだと5%ぐらい興銀の人がちょっと入って、あと残りの95%の半々がDとFからの人で審査部が構成されていたのです。ところが、審査三部だけは業種別で、3分の1ずつ3行の人が入っていて、興銀の人が3分の1いました。だから、非常に特殊な部だったのですが、3分の1ずついたので非常にある意味では統合を象徴しているようなところでした。

審査というのは非常に理屈の世界で旧行別の色が付きにくい、政策的な判断が排除できるので、ある意味で非常にやりやすかったです。審査にいる連中もどちらかというと旧行色を出すということが少なかったため、この三部は非常にいい運営だったと自負していて、今もこの審査部の連中でよく集まって飲んでいます。

興銀の頃は政策的な業種分けがなされていて、鉄鋼、造船、流通も含めて大事な業種、あるいは残高が多いとか、いろいろな区分けがありました。メディア情報開発部みたいな新しい業種の部ができた

り、そういうことで業種別はある意味では銀行の融資の方針と密接に結び付いていたのです。それに対して、みずほ銀行審査第三部になってからの業種は、なかなか他では見きれないので、ここで集中して見た方がいいという非常に特殊なものが多かったのです。不動産、病院、宗教、学校法人、あとパチンコなんかもあったかな。特殊な分析が必要だとか、あるいは集中して見た方が比較しやすいとか、審査第三部はそういう部だったのです。

(中島) そうすると鉄鋼、造船などは、他の一・二・四・五部の中に支店ベースでばらばらに入っているのですか。

(成川) 上場企業は基本はCBに行っていたわけです。

(中島) みずほ銀行は中小を扱っていた。

(成川) 非上場企業ということだったのですが、統合のときにBK(みずほ銀行)に残すか、CBに残すかというのは、各行で違いがありました。最終的には興銀では、上場企業もかなりBKにも来ていましたが、かなりの部分はもちろんCBを中心に残したわけです。富士銀行も比較的上場会社はみんなCBに持って行って、非上場会社をBKに持ってきたと思います。第一勧銀は、かなりの上場企業をBKに残したので、BKもかなりの上場企業がありました。ただ基本的には取引先の選択というところもありました。

(齋藤) みずほ銀行が一応法律上は第一勧業銀行を承継する会社だったからとか、そういうことはないのですか。

(成川) どこを承継したということよりは、CBとBKが分かれたときに、CBは上場会社中心でしたので、旧興銀の流れをくんだ銀行と見られていましたし、BKはどちらかというと都銀です。もともと富士銀行も大企業部門みたいなものがあって、それをCBに移したみたいなことになっているわけです。しかし第一勧銀は結果的に大事な取引先はBKに残りました。取引先にとっては第一勧銀の工藤さんが頭取でしたし、BKの方が付き合いやすいと思ったのだと思います。このBKとCBに分けたというのは、小崎哲資君の構想によるものと言われています。彼は51年入行で堀君の同期ですが、今、ユニゾという不動産会社の社長をやっています。

(中島) 3行を統合するときに、どんな新しい仕組みにするかということを決める話し合いの場が存在したわけですね。

(成川) 当然あったと思います。企画関係あるいは常務クラスで集まったり、最後は3行の頭取が集まったりということになったのでしょう。ただ私の経験では、実質的には恐らく部長クラスのところでまず議論されて、それがたたき台になったのではないかと推測します。興銀はやはり比較的大きな上場企業を中心にやっていたし、あるいは長期的な金を貸していたので、企業の将来的な政策にかなり関わろうとしてきました。そういった要素をみずほの中に残していこうとすれば、いきなり全部統合してしまうより、BKとCBが分かれた形の方が良かったと私は思っています。でも、結局その後、二つに分かれていることにそれほど大きなメリットは感じられないということになった中で、統合(編注: 2013年7月1日、みずほコーポレート銀行

がみずほ銀行を吸収合併し、みずほ銀行に改称)されたのだと思います。

(中島) 旧興銀から誰がCBに行って、誰がBKに行くかというのはどういうふうに分けられたのですか。

(成川) そこを仕切ったのは多分、当時の人事ですが、どういうことで割り振られたかというのはちょっと分らないです。ただ、割り振られた後のメンバーを見ると、私の印象としては、興銀の人たちをコーポレート銀行とみずほ銀行に均等に分けて、両方に旧興銀の要素を残そうとしたのではないかというふうに思うのです。私は、BKのリテール側に行ったのですけれども、旧興銀の優秀な人たちをたくさんBKに送ってきていました。

ただ結果的には、みずほ銀行は都銀ですから、善し悪しは別として、やはり旧興銀と都銀は全然違うなと思いました。マスを対象としているし、それからリテールでしょう。個人の占める割合も大きいですし、支店も多いですし、取引先も本当に大企業からかなり個人に近いものまで、個人ローンも当然ありました。興銀の人たちがやったことのない分野が本当に多かったです。ですから、みずほ銀行に行った旧興銀の人たちは、随分苦勞をしました。私などは最初、審査第三部長で行って、1年たって常務になりましたから、それほど直接実務に関わることはなかったのですけれども、下で行った人たちは実務に携わらざるを得なかったので、随分苦勞したと思うのです。適材適所ということで考えるのだったら、興銀の人たちはみずほコーポレート銀行にかなり重点的に配分した方がよかったですのかなとは思っています。

(中島) BKの審査部の組織に話を戻しますと、興銀時代の産業別に分かれているのはむしろ第三部ぐらいで、あとはみんな支店別ですね。そういう仕組みも都銀のやり方に近い。

(成川) ただ興銀でも業務部は業種別に分けていたわけではなくて、支店など営業部別に分けていたわけですね。いわゆる都銀の審査部は決済するので案件が直接上がってきますが、それは興銀でいうと業務部だったのです。

(中島) では、興銀の業務部の構成は、必ずしも産業別ではなかった。

(成川) なかったと思います。興銀の業務部では部長の下でその案件を基本的に判断する調整役という人たちがいましたが、調整役が業種別に分かっていたかというのと、そうではない。ただ営業部は業種別に分かっていたので、結果として業種別だったかもしれないです。でもそれは本店の営業ナンバー部だけで、地方支店は全部ばらばらにいろいろな業種を持っていた。ですから支店担当になると特定の業種に限らずいろいろなものが来たと思いますね。都銀に比べると業種別の色彩は強かったと思いますけれども、でも業種別だけで全て処理されていたかというのと、そうではないですね。

(中島) 融資の決済でいろいろな検討すべきことが、業種別だと何となくイメージが付きやすくて、何かの業種について詳しくなれば専門性が身に付いてくるのかなと思うのですけれども、これが支店単位ということになると、いろいろな分野の企業を相手にすることになりますよね。その

ことの難しさというのではないのでしょうか。

(成川) 以前、都銀の人に融資判断の考え方について話を聞いたことがあって、その時に彼らが言っていたのは、興銀のように長期的な企業の将来性などまで分析して金を貸しているわけではなくて、あくまで金繰りとか、どちらかという短期資金で運用資金を貸しているのが主なので、業種に関わらず同じ物差しで切れるものがあると。

ただし業種によっては特殊なものがあるので、それだけは業種別に集めておくということです。審査第三部が担当する業種は不動産、学校、宗教、病院などで、やはり一般的には異なった財務内容を持っていますし、そういうところはまとめて業種別のところで判断すべきだという、ある意味では合理的なのかもしれないですね。

(中島) 例えば、第一部というのはいくつの支店になるのですか。

(成川) 記憶が定かではないのですが、一・二・四・五で支店の大小はなかったと思うのです。恐らく地域で分けていたのでは。例えば東京だと幾つかに分けて一・二・四・五が持っていたとか、多分そういうことで、負担は同じようなものだったと思いますね。

(中島) そうすると一・二・四・五で、融資判断をする際の情報などに何か違いがあるという感じではないのですか。

(成川) 並びの部でしたから、なかったと思いますね。

(中島) 具体的に何か案件で覚えていらっしゃるものがありますか。

(成川) 不動産は当時はまだバブル崩壊の影響などが残っていた時代でしたので、かなり慎重に処理を要する案件が多かったと思います。また旧興銀では多分貸していなかった業種が結構ありました。その典型が宗教だと思いますね。興銀は宗教関係にはお金を貸していなかったと思うのですが、都銀は貸していましたし、今も貸しています。

(加藤) 何が特殊なのですか。

(成川) 貸付金の返済を判断するために収入を予測しますが、宗教は寄付金やお布施などによって資金を回収するわけです。あるところにお金を貸すということになって、一体この資金の回収はどうやってやるのだということを担当の審査役に聞いたら、審査役は「これは大丈夫だ」と言ってきたので、なぜ大丈夫だと思うのかという質問をしたら、過去の例から判断するという返事でした。その融資案件は何か新しい宗教施設を作るためにお金が要ることだったと思うのですけれども、ちゃんと信者の人が寄付をすることが今までの実績から明らかになっているので、これはつなぎ資金に過ぎないのだと。今までの実績から判断するしかないけれども、今までそれが狂ったことはないのだと言われまして、まあそういうものかなと思いました。あるいは病院が意外と収益的に相当苦しい業種だなと思いました。あと大学もありましたよ。

(加藤) 大学は受験料、それから授業料。これは割と見通しが立ちやすい。

(成川) ええ。学校は非常に理解しやすい業種でしたね。

(齊藤) しかもサービスを提供する前にキャッシュが入ってきますから、受験生さえ集まって、学生さえいれば、キャッシュフローは極めて優良ですね。

## (2) 旧興銀審査部の機能継承

(中島) 旧興銀の審査部では様々な調査をしていたわけですが、その機能は、三行統合後にどのぐらい継承されたのでしょうか。

(成川) 事業調査部といったと思いますけれども、そこにレポートを営業部店が頼んでいたのも、そこはどちらかというと旧興銀の審査部的な機能を一部果たしていたと思います。ただ人数は多くなかったし、旧興銀審査部のようなカバー率は全然なかったと思います。

またコーポレート銀行には興銀の産業調査部が残りました。産業調査部は産業の動向や今後の見通しなどについて分析して、レポートをかなり頻繁に出していました。これは随分高く評価されて、興銀の特色の一つだったと思うのですけれども、これがコーポレート銀行に産業調査部として残りまして、今もあると思います。

(中島) 産業調査部は景気判断であるとか、業界動向であるとか、そういった調査ではないのですか。

(成川) 個別の企業の調査も一部担っていましたから。ですから、何となく合併した中ではちょっと妥協的な組織だったのかもしれない。

(中島) 今のお話からは融資判断の審査能力が高まった印象を受けないのですけれども。

(成川) それは3行が統合してですか。

(中島) はい。

(成川) たしかに興銀から見ればそうかもしれないです。しかし第一勧銀と富士から見れば、BKは基本的には都銀の制度をそのまま移行したものでしたから以前と変わらないわけです。

(加藤) やはり都市銀行は取引先が多いから、1件1件、調査的なことはできないということですね。

(成川) ええ、できません。

(加藤) あと、基本的には短期に貸すので、それを長期的な展望に立つという必要性もあまりない。

(成川) 最後は随分長期的な金も彼らは貸していたと思うのですよ。ですけど、最初はとにかく運転資金を貸していくということですから、まず金繰りを見て、担保を取って、かなり預金もありますし。ですから、いざとなれば相殺すればいいというところもあったのでしょうし、そういうことから考えると、当面の金繰りをチェックするということで。

前にもお話しましたが、都銀の営業部店の支店長は、大きな会社だと社長に会ったことがないという人が結構いましたね。それは興銀ではまずなかった。どんな大きい会社でも社長に会っていたと思います。都銀は例えば経理部長とか、せいぜい経理担当常務とかで、社長には会ったことがない

という話はよく聞きましたね。「社長に会えないのか」と言ったら、「無理です」と言われたこともありました。

(加藤) そうすると興銀からみずほ銀行の方に行った人は、それまでとかなり仕事のやり方が違う。

(成川) かなり違いましたね。ただ、私は実務としては審査第三部に1年いて、しかも部長としていたのであまり他のことは分からないのですけれども、審査の仕事というのはそれでも非常に似通っていたと思います。企業にお金を貸していいか、いけないかというのは、興銀出身者であろうが、一勧出身者であろうが、富士出身者であろうが、ある意味では同じなわけです。もちろん元の自分たちの抱えていた取引先だと色眼鏡で見るとはありましたけれども、基本は危ないところには金は貸せないという、これは共通ですよ。一勧でも富士でも優秀な人と話をすると非常にきちんと会社を分析しようとしているし、会社のことがよく分かっているとか、割合共通項がありました。ですから、部としての運営は非常にしやすかったのです。でも審査部以外ではもっと苦労したと思います。

## 2. 常務執行役員（人事担当）

### (1) 都銀の厳密な業績評価

(堀) 審査部ではなく、BKの営業店に行った人たちは、全く文化が違うところへ行くということで、やはり相当不安を感じていたと思うのですけれども、成川さんは長く人事関係をやっておられたので、そういう人たちの声を聞いておられるのではないかと思うのですが。統合後、しばらくたってから、あのときはこうだったという話を成川さん自身がいろいろ聞くことはありましたか。



(成川) 統合した当初は、BKでも旧興銀支店の支店長は興銀出身者で、下の人たちも比較的興銀の人たちがそのまま残るとい形になっていたのですが、次第に入れ替えが行われてきて苦勞したと思います。典型的なのは、都銀の支店は非常に管理が厳しいのです。目標設定も厳しいし、その目標を実現したかどうかということも厳しく本部側からチェックされます。それは半年ごとの目標設定とその結果が問われるという厳しいもので、やはり興銀の人はそういうことには慣れていなかったと思うのです。

何十とある支店をコントロールするために目標を設定するのですが、それも非常に複雑なのです。例えば、支店の業績を例えばA・B・C・Dと分けますが、それを決めるのは「ここはよくやっているからA」といったいい加減なものではなくて、非常に細かい点数表みたいなものがあって、例えば新規を何件獲得したか、何かをどのぐらい伸ばしたかという項目が多くあって、それをクリアして初めて、いい業績評価が得られるということになります。興銀の人はいきなりそんなところに行っても、どうやったらいい業績評価が得られるのか、簡単には分からない。都銀の人たちはもう若いころからそれで鍛えられているので、ここを最後ひと押ししたらいい業績評価が得られるとか、そういうことが分かるわけです。

旧興銀の出身者で旧都銀の支店の支店長になった人たちも結構いましたけれども、うまくいった人たちは副支店長に第一勸銀や富士から来た非常に差配のいい人がいて、「支店長、私にお任せください。私がやりますから」「いやいや、ここはこうやった方がいいです」とか、そういうことをきちんと言ってくれて、それでうまく評価

が出たとか。反対に旧興銀の支店長と副支店長の組み合わせなどはきっと駄目だったと思いますよ。しかも業績評価によって賞与はかなり違いますから。私の印象でも興銀のときよりもはるかに差が大きかったです。

(加藤) 本部は、要するに支店単位の業績を点数化して評価する。

(成川) 点数化するといっても、すでに評価体系が出来上がっているわけです。都銀にはいわゆる支店部というのがあって、どうしたらその支店にもっと良い評価を付けられるとか、あるいはマネージメントがちょっとまずかったら、「もっとしっかり管理してくれ」とか。あるいは、例えば新規が少なかったら「もうちょっと新規はできないのか」とか、そういうことを指示していました。

(加藤) その部は本部にあるのですか。

(成川) 本部にあるのです。それでいろいろな支店を担当しています。それは決済をするわけではないのです。決済は審査部がしていましたので。支店のマネージメントというか、そのコントロールをしている。これが都銀にとって非常に重要な、結構エリートコースだったと思いますね。

(中島) 成川さんも評価されたのですか。

(成川) いやいや、審査部は評価されません。営業をやっているところが評価されるわけです。表彰式があって、良い評点を上げた支店が呼ばれるわけです。パーティーもあって常務も出ますし、役員はみんな出るわけです。頭取が何か挨拶をして、とにかく興銀の中ではそんなものは全く行

われていませんでしたから、それは一つのセレモニーでしたね。

(中島) では、審査部はどんな形の業績評価になってくるのですか。

(成川) 本部は基本的には一律ですね。これとは別に、個人の人事評価はありますが。

(加藤) そうすると、審査部は第一部、第二部、第三部と分かりますけれども、その間で競争している感じは別はないのですか。

(成川) それは全くありません。

(加藤) 支店が競争するのですね。

(成川) そうです。都銀は本部がエリートなのですが、賞与ということになると、ある意味では、少なくとも私の記憶では、平均プラスアルファぐらいのところしか出さないのです。興銀でも本部にはエリートもそれなりにいて、それなりの賞与をもらっていました。やはり都銀にとって一番大事なのは現場＝支店なのです。支店で稼いでくれるところが一番大事だから、そこにとにかくボーナスを張り込むわけです。

(中島) 支店の方が辛い仕事を頑張っているということですか。

(成川) やはり業績に追われるということは大変ですよ。もちろん中にはそういうことが得意な人がいて、やりがいを持ってやっている人たちもたくさんいますけれども、そもそも興銀は本部と営業、あるいは海外と日本などをローテーションで結構行ったり来たりさせていたの

です。本部に来ると、仕事もなかなか大変だし、もう早く現場に出してくれみたいな人が、本当に多かったですね。しかし都銀の人は、長く本部勤務に希望を出す人が多かったと記憶しています。それはやはり、どちらかという選ばれて本部に来たから、その本部を続けたいという気持ちがあるのだろうなと思いました。面接をすると、みんなここに残りたいと。

(中島) 支店を競争させる業績評価システムは、統合したときに三行ですり合わせたのでしょうか。

(成川) まあそうでしょうけれども、都銀は本来そういうものだと思いますよ。

(中島) つまり興銀から行った人たちだけが戸惑った。

(成川) その事実だけは間違いありません。ですから、みんな大変だし、苦勞したから、私なども人事を担当していたときには、よく呼んで話を聞いたり食事をご馳走したり、いろいろな会合を持って、「頑張れ」というような話もしました。彼らが苦勞していたからそうやって励ましたりしましたが、ではなぜ苦勞していたかということ、別に制度が悪かったからということではなくて、都銀のマスをコントロールするためには、成果を上げていくためには、やはりそういうやり方がいいということだったのでしょう。

それから人事評価でも一人一人をきめ細かく判断して、あるいは異動させてチャンスを与えていくという興銀の方法が都銀では難しい。でも、これだけの従業員を抱えてやっていくためには、選別ということをやらないと人事が回らないことも事実ですね。

## (2) 人事制度の改革

(加藤) 人事担当の常務執行役員は、人事制度改革の責任者と考えてよろしいですか。

(成川) そうですね。ある意味では。

(中島) 確認ですが、2003年4月に常務執行役員になられて、そのときの担当が人事とリスク管理とコンプライアンスの三つ。

(成川) いや、コンプライアンスは後からです。

(中島) 最初は人事とリスク管理。

(成川) はい。

(中島) 人事部長はまた別でいるのですね。

(成川) 私の下には人事部長がいました。

(中島) 人事制度改革の基本方針を成川さんが考えて、具体的な指示を人事部に与えるような形で変えていくことができたのですか。

(成川) コーポレート銀行の人事担当常務は富士の48年の木川真さんといって、ヤマト運輸の社長と会長をされて、今は経済同友会ですごく親しくしていますけれども、彼でした。みずほ銀行の人事担当常務が私だったのです。持株会社の人事担当常務はDKB49年塚本隆史君という私の同期で、その後、みずほ銀行の頭取になりました。

私の下での人事部長は富士銀行出身の50年の猿田君というのがやっています、CBの方の人事部長はDKBの人がやっていて、持株会社の人事部長は興銀出身者でした。それで、いろいろなことは主として私と木川、塚本で話し合いをやっていました。

(中島) グループとしての一体的な人事方針を、BKの人事担当常務として、お三方で考えたということですね。

(成川) 私には役割が二つあって、表の役割はみずほ銀行の人事担当常務ですから、みずほ銀行に関わるさまざまな、いろいろな人事制度に関わるようなことについての責任者です。例えば、今ちょっと話題になっているサービス残業問題というのが一度みずほ銀行でも起きまして、そのときに私は責任者でしたので、労基署にも説明に行きましたし、いろいろな対応も私の責任においてやりました。

それから、みずほ銀行の中でいろいろな事件も起きました。統合した後のBKに関わることは、少なくとも人事に関しては私が責任者でしたので、そういう役割はまさにみずほ銀行の人事担当常務としてやったわけです。それに加えて、統合当初はまだ旧行としての役割があった。

そのときにグループ全体の人事をどうしていくかというのは、木川、塚本、私で集まって協議をしていたわけです。その中で私はもう3行の壁を取り払おうということを書いて、木川氏は真っ先にそれに賛成してくれまして、塚本氏は、ちょっとどうだったかな、「まあでも、2人がいいならそうしよう」ということで、結局それは取り払われました。私が人事を担当して3年目にそうしたのです。

木川氏とは経済同友会の委員会で委員長・副委員長の関係でしょっちゅう会った

りしていますが、2人とも立派なやつです。特に木川氏を私は尊敬します。彼は私より1年早くみずほを離れましたけれども、ヤマトに行って、結局社長にまでなって、今は会長ですが、ヤマトをきちんとマネージしたということで評価も高い人ですよ。彼はずっと富士で人事畑を歩いてきた人でした。

(中島) では、BKのお話に絞って伺いますと、BKは都銀的な人事評価システムが既にあった。

(成川) いえ、人事評価システムは統合したときからグループ共通のプラットフォームで行っていました。CBとBKに信託が加わり、さらに証券が加わったわけです。そこで私は特にこのみずほ証券の在り方については、違うはずだと言っていました。なぜなら、みずほ証券は証券会社です。それを銀行と同じ評価システムでやること自体おかしいから、これはやはり共通プラットフォームから離すべきではないかと。しかしそれはすぐには実現しませんでしたね。

(中島) 成川さんの前任者が統合のときに決めた仕組みが、もう既にあったのですか。

(成川) そうです。統合のときに全体として決まった話ですね。だから、この共通プラットフォームというやり方は、都銀の人たちにとっては、やはり銀行業務というのは同じものだから、当然、共通であるべきだということで、証券をなぜ入れたかというのは、彼らは証券業務にそんなに強かったわけでもないと思いますしね。だから、銀行業務だけを見たら共通であるべきだというのは強い信念だったと私は思いま

す。でも、われわれから見ると、やはりもうちょっと各行別に特色のある評価制度があっただけでしかるべきだったのではないかという、その考え方の違いはあったと思います。

(中島) 興銀の人事部では4別の人たちが全員1票を持っていて、みんなで議論を戦わせて、どういう人がいいのかというようなことを皆さん議論されていたというようなお話だったのですけれども、それとは全然違う仕組みになるのですか。

(成川) それは私からは明言できません。私は人事担当常務になってしまったので、下の方でどういう議論を個別にやっていたかということは詳しくは分かりません。ただ察するに、処理しなければならない異動の数は興銀のときの比ではない。もちろん人事担当者の数は多いですけども、興銀でわれわれがやっていたような丁寧な議論は、物理的に難しかったのではないかなと推測はします。もう出来上がった素案として私のところに上がってきて、それに対して私はこれでいいか、あるいはここはちょっと変えるべきではないかとか、そういうコメントを出す立場でしたので。当時オフィサーをやっていた、私の下の部下の旧興銀の人に話を聞けば、違いがわかるかもしれません。

### (3) リスクとコンプライアンスの管理

(中島) リスク管理というカテゴリーは、普通、銀行にはあるものなのですか。

(成川) あると思いますよ。今はもうCROという言い方がありますね。会社には全体のリスク管理を統合していく役割が要ると思うのです。ただ、銀行における最大のリスク管理は融資のリスク管理です。

でも、そこは外れているわけです。例えばマーケットの損切りなども含めた枠組みとか、事務リスク管理とか。システムのリスク管理はシステム統括部の担当がやっていたけれども、なかなかこれは難しい仕事でしたね。

コンプライアンスの方は、最初は担当していなかったのですけれども、当時の副頭取だった46年の西浦さんという、富士の人ですけれども、この人が案件が多すぎて1人ではとても見ていられないので、私が副担当になりました。これは結構大変でしたね。

(中島) 法務部とか、そういう関連の部署と関わるのですか。法律違反とか。

(成川) もちろん法務部も処理のときには出てきたと思いますけれども、コンプライアンスというのは、いろいろな事故があったときに、その処理の方針を決めなければならなかったのです。方針だけではなくて銀行全体にそれをどう浸透させていくのかとか、いろいろなことを決めていかなければならなかったし、事故があったときにその処理もしなければならなかった。コンプライアンス統括部というのがあって、そこがやっていました。

(成川) 都銀は、仕事の内容が違いますけど、私の印象からいくと興銀より数が多かったですね。興銀のときもなかったわけではないですけれども、数はたかが知れていました。都銀は人数が多いですから。

(齊藤) リテールの仕事の方が起きやすいということなのですかね。

(成川) それもあるかもしれませんが、でも、興銀も結構金集めで債券を売っていま

したけれども、ほとんど事故は聞いたことがなかった。ひょっとしたら、私が銀行にいたときに担当していなかったからかもしれません。

(加藤) コンプライアンスに関するルールを大幅に見直したとか、何か成川さんの時代にあったのですか。

(成川) それはありませんでした。ただマスを管理するにはそれしかないのかもしれないのですけれども、何か事件が起ると必ず悉皆で全店に調査させるのです。そうするともう、調査する方もされる方も大変、報告を出すのも大変です。あと必ず追加的な規則ができるわけです。例えば、私がみずほから離れた後ですが、行内に携帯電話の持ち込みが禁止されたことがありました。理由は知りませんが、携帯電話で書類を撮影して外の持ちだすことを防ごうという趣旨だったのではないのでしょうか。書類を外に持っていくことは当然禁止されているわけですから。

もちろんマスを管理するためには規則強化というのは一つの手段だと思うのですけれども、それだけでは問題は解決しないと思いました。

(堀) そういったケースというのは、興銀の連中からすると、いかにも都銀的な発想だなと思うのですよね。

(成川) ですから興銀は性善説で、都銀は性悪説だとよく言われました。こういう言い方は失礼かもしれないけれども、興銀は総じて上澄み的な仕事をしてきたからというのはあるかもしれないです。だけどマスを相手にすると性善説だけでは難しい。ですから、打ち合わせをすると発想が違いましたね。私などは「これを起きない

ようにするにはもうちょっと教育や研修とか」と言ったら、「もちろんそれは大事ですけれども、取りあえずは止める手を打たなければいけません」みたいな話があって、これが現実かなと思いました。

(加藤) 研修一つ取っても、人数が多ければ全部に行き届かせるのは大変だという話なのでしょうね。

(成川) 興銀の常識は世間の非常識と言っている人がいましたけれども、それは悪口だけでもなかったと私は思うのです。

(加藤) 企業風土がそういうものなのですかね。説明できないような。

(成川) 企業風土はあると思いますよ。それこそ研究対象として研究者の皆さんが取り上げたら良いと思うのは東芝です。私は東芝の方をたくさん存じ上げているのですが、古い方が多いですが、みんな立派な人が多いです。技術もあったと思うし、良い日本企業の典型だったと私は思うのです。それが、いよいよ本当に解体されて、もうなくなってしまふかもしれない。興銀も統合してなくなったのですけれども、なぜそうなっていったのか。こうすればよかった、ああすればよかったということではなくて、やはり日本企業の一つの在り方みたいなものを研究してくれたら、非常に示唆に富むことなのではないかと思うのですよね。

(加藤) またスピードが速いのですよね。

(成川) おっしゃるとおりです。今は世の中のスピードも速いのですよね。今は先手を打っていかないと生き残れないような感じになっているけれど。興銀も、やは

り自分たちのビジネスモデルを守ろうという思いはあったのでしょけれども、それがなかなか最終的に守れないというか、もう世の中の流れがどんどん加速度的に変化が激しくなっていくという将来をもし見据えたとしたら、もうちょっと先手を打っていくべきことがあったのかもしれない。これは振り返ったから言えることで、当事者としたらなかなか難しかったと思うのですけれども。

何となく収益が上がっていると、今の経営者は当分ちょっとそれでいけるのではないかと思うわけです。変えることは簡単ではないですからね。でも昨日良い会社が明日そのまま生き残れるということはないと思うのです。

### 3. 興和不動産（新日鉄興和不動産）

#### (1) 興和不動産の来歴

(中島) 2006年4月に興和不動産に移られます。

(成川) そうですね。興和不動産は、かつてはかなり大きな含み資産を持っていた会社なのです。東京都心のオフィスビルを中心に展開して、あと外国人専用のホームマットという賃貸住宅の運営をしていました。興和不動産を大きくしたのは、興銀出身の方なのですけれども、長い間社長をやっていた佐藤悟一さんという方の先見性が素晴らしかったと思うのです。ところが、その後、バブルのときにかかなり大きな痛手を負ってしまって、あと海外に展開したのですけれども、それもうまくいかなかった。

ただ私も新日鉄興和になって海外事業をもう1回再開しようということでアメリカやイギリス、ドイツ、アジアなども回ったのですが、そのときに分かったのですが、アメリカでかなり早い時期にマンハッタ

ンにビルを1棟買っているのです。あと、住宅もかなり展開しています。これはリストラのときに全部売ったのですけれども、少なくとも記録を読むかぎりには損失を出していないですね。

もう一つの旧興銀系の不動産会社である常和興産という、今はユニゾと名前を変えたのですけれども、そこの社長をやっている小崎君は今、海外の案件を結構増やしてきていて、特にアメリカを増やしていると思います。アメリカの不動産は持ち続けなければ必ず価格が上がっていくという歴史があり、賃料も上がっていくのです。ドイツなどでも家賃は上がっていきます。日本は賃料がフラクチュエイトするし、競争も激しい。貸す側と借りる側との力関係でいくと、やはり日本は圧倒的に借りる側が強いのです。出ると言えば貸す側は困ってしまいますし、しかも6カ月ノータイスぐらいで出られますのでね。

ビル賃貸には普通借と定借の二通りがあります。普通借は3年置きにロールオーバーしていくのですが、この場合は貸し手は借り手を追い出せないのです。一方、定借は5年が多いのですが、その期限が来たら出なければいけないのです。もちろん延長もあるのでありますが、例えばマーケットが上がっていたら家賃を幾ら上げると言って、それに応じなかったらその期限で終わりになってしまうのですね。三井や三菱、住友は結構そういう契約が多いです。つまり日本では貸し手側の権利は必ずしも強くないのですが、アメリカやドイツなどは貸し手側の権利が結構強い。

佐藤さんは早くからアメリカに展開して、その後、シンガポールにも2棟ビルを持ってまして、これも金融危機のときに売却しているのですけれども、それでも損は出していないのですね。今、価格は買ったときの3倍ぐらいにはなっているのでは

ないでしょうか。ですから興和不動産は佐藤さんが一つのビジネスモデルを作り上げて、大きくされたわけです。当時は三菱・三井の次ぐらいの資産規模があったと聞いています。ただ、バブルの中でいろいろな問題があって、結果的に海外資産は全部売却し、国内資産もそれなりに売却したのです。

## (2) 優先株の処理

(成川) 私は企画担当役員として2006年に興和不動産に移りましたが、その当時は自己資本が不足しており、みずほコーポレート銀行が優先株を入れていたのです。優先株が入って、それが自己資本に勘定されているということは、もちろん形式上は整っているわけですが、実態的な自己資本とはやはりなかなか言えないわけです。5パーセント以上銀行は出資できませんので、それで優先株を入れたのだと思うのです。

私が移ってすぐに手を付けたのはこの優先株を返すことでした。資本政策をやって、コーポレート銀行に優先株を返して、それで第三者割り当てで新しい株主に株を持ってもらうということをやりました。

(加藤) 資本的にはみずほ銀行から離れるということですか。

(成川) 資本が離れると言っても、もともと銀行は5パーセントしか持てないのですが、優先株という形だったら、興和不動産がそれを自己資本にカウントすることができるわけです。でも優先株といっても期限はありますし、ロールオーバーしてもらえばいいという話もあったのですけれども、どこかでやはりその優先株は返済されなければならないわけですから。いわゆる資本というのは事実上、売りさえしなけ

ればずっと持ち続けるものですからね。最初にそういう資本政策に手をつけました。

(中島) 移られた経緯は、興和不動産の方からお話があったのでしょうか。

(成川) それを決めたのは、当時の齋藤頭取です。私がいた興銀の営業第十部長は興和不動産を担当していましたからね。

(加藤) 興和不動産の企画管理本部長というのはどういうお仕事なのですか。

(成川) 内部管理関係は全部ですね。

(加藤) 人事とかですか。

(成川) 人事もやっていました。小さい会社ですから、みんなまとめてやっているのです。他には、ビル事業本部、住宅事業本部、財務本部がありましたね。

### (3) 新日鉄都市開発との合併

(加藤) 新日鉄都市開発との合併を社長時代になさっていますね。

(成川) 私は資本政策をやって、興和不動産を一応普通の会社にしたのです。ところが興和不動産は業界でどれぐらいの地位だったかということ、20番目ぐらいなのですよ。結構リストラ時代が長かったので。私としてはビル以外に住宅を何とかしなきゃいけないということで、いろいろテコ入れをやったのですけれども、なかなかうまくいかないということでしたので、あるときに合併ということを考えたのです。新日鉄都市開発との関係が最初にできたのは、資本政策をやったときに新日鉄都市開発に株を持ってもらったのです。

(加藤) 第3者割り当て。

(成川) それからCBの優先株は返したのですけれども、新たに優先株の一部を導入して、新日鉄都市開発とはもともと親しかったので、結局そこに優先株を持ってもらって、資本も出してもらったのです。それから、向こうの社長の正賀さんという方と話をしていたら、新日鉄というのは、製鉄業からだんだん周辺業務にいろいろ事業を拡大してきた歴史があるのですが、その中で開発事業もいろいろやっていました。土地もたくさん持っていましたね。そういった中で新日鉄の関連会社に日鉄ライフという会社があって、この会社と新日鉄の開発本部が切り出されて、新日鉄の100%子会社として新日鉄都市開発が15年くらい前にできたのです。しかし新日鉄はその後、どんどん本業に集約していきました。

(齊藤) まさに選択と集中という。

(成川) 新日鉄も土地をかなり持っているので、すぐに何か別にこの事業を畳もうということにはならないとは考えていたのですけれども、正賀さんと話していたら、では未来永劫、新日鉄がこういう事業を抱え続けるかということと必ずしもそうではないのではないかと。将来のことを考えるとちょっと別の展開も考えた方がいいかもしれないということだったので。しかも、彼らは住宅を中心にやっていましたのでね。

(加藤) なるほど。補完性がある感じがすかね。

(成川) ということがあったので、私としては、では合併という道はないだろうか



ということでもちょっと検討しようと。みずほ側と新日鉄側の了解も取れたので、それで合併ということにしたのですね。周りの人からは「また合併やるのか」みたいに言われたりしました。私はもう経営の第一線からは退いて横から見ていますけれども、それはなかなか大変ですよ。それこそ都銀との考え方の違いの比でなくメーカー系と金融系ですから、考え方が違いますよ。

ですけれども、私はこの合併がよかったと思うのは、非常にラッキーだと思うのですが、合併した後に結構住宅が好調だったのです。それで非常に収益が上がりました。今、住宅はちょっと頭打ちになって、むしろ下がってきているのですけれども、今度はビルの家賃が今は上がってきています。やはり合併しなければこの環境に乗れなかった。優先株も残っていたものは返しましたし、それなりの収益も今、多分、経常利益で110億円ぐらいは上がる会社になったので、私は合併して本当によかったなと思っているし、自分の決断は間違っていなかったなと思うのです。もちろん、組織の統一や人事制度もようやく今年の7月に統合したばかりなのですが。

(加藤) そうなのですか。

(成川) ええ。そう簡単に一緒にできないです。みずほなどはもう1、2、3で決めてしまったのですけれども、われわれの場合、1国2制度で走っていたのですが、それも統一しましたしね。だから、あとはもうとにかく残った人たちに頑張ってもらうしかないなということです。

(中島) 今のお話で、メーカー系と金融系というお話があったのですが、不動産会社ですが、そんな特色が出てしまうものですか。

(成川) もともと不動産会社ではないですからね。やや極論を言うと、メーカーは本当に細かいですよ。だって作るものの本当に1円、1銭からコスト削減していくのですから、やはりコスト削減が身に付いているのです。でも金融の人たちは、どちらかというところ、もうかるなら別にコストを掛けてもいいじゃないかという感じがあるわけですよ。

(中島) ましてや興銀の・・・

(成川) そうそう。都銀の人はひよっとするとまずコスト削減かもしれないのだけれども、興銀の人間はどちらかというところ、経費削減は最後に出てくることでしたからね。ですから、やはりそういうのが身に付いているということはあるのではないかと思いますね。

(中島) 不動産経営の現場でも、そういう。

(成川) それは同じことだと思いますよね。どちらが正しいかということでは必ずしもないと思いますし、本当はお互いの良さを認識し合ってやればいいということですから、まあでもなかなか人間はそうもいかない部分もありますよね。でも今の新日鉄興和としては、合併してよかったと私は思っているし、決断してよかったと思うのです。

それと、私が言っているのは、新日鉄都市開発の側にもメリットがあったはずだということです。なぜかというところ、新日鉄の100パーセント子会社から今は持分法に変わっているのです。持分法に変わったということは、当期利益のところだけ合算されますよね。完全連結のときにはバランス

が合算されるではないですか。新日鉄本体はもうバランスシートをどんどん縮小して、まさに ROA 経営をやろうとしているのだけれども、都市開発はある程度バランスを使わないと仕事ができないのです。彼らは住宅に特化していたから回転商売で、土地を仕入れてマンションを建てて売る。でも、やはり滞留するわけです。そうすると、連結するとバランスが膨れるではないですか。新日鉄側から見れば、都市開発のバランスシートを極力小さくしてくれと言いますよね。そうすると、何となく手足を縛られてやるということになるわけです。例えば、今すぐ開発できないけれども、将来開発するには適した土地だから取りあえず買っておこうということをするともバランスが膨れる。バランスが膨れると、なぜこんな土地を持っているのだということになる。あまりにバランスシートを膨らませると格付けの問題なども出てくるので、むやみに膨らませることはできませんけれども、それでも政策判断として、例えば私が決済したころでも「この土地はしばらく寝かせて、これぐらいの時期に開発する」というので、それが非常に真っ当な案件だったらそれはいいのではないかとということで通していました。それは新日鉄の 100 パーセント子会社ではできないことなのです。ですから、彼らにもメリットはきつとあったと思います。

(中島) ある程度自立的に、長期的な視点で投資ができるようになったという。

(成川) メーカーの 100 パーセント子会社の不動産会社がやれることは、私は非常に限定的だと思うのです。メーカーにしてみたら、もうぎりぎりでもバランスを小さくしようとしているのに、なぜ子会社がこんなにバランスを持っているのだというこ

とに、当然なりますよね。だから異業種をいっぱい抱えていると、それは異業種は異業種なりの事情があるから、やり方が違いますよね。特に開発業というのは、やはり全然違うと思いますよ。ある程度バランスを使わないと無理ですよね。

#### (4) 赤坂インターシティ AIR の開発プロジェクト

(中島) 不動産業で長期的な開発プロジェクトというのは、何年ぐらい先を。

(成川) それは極論をすれば本当に 20 年、30 年。アメリカ大使館の前に赤坂インターシティ AIR というのがこの 9 月に完成しますけれども、200 メートルぐらいの 38 階建ての大きなオフィスビルで、一部住宅があります。私が 2006 年に来たとき、あの辺りに興和不動産はごちゃごちゃとビルを持っていたのです。「ここをまとめて開発できないのか」と言ったら、「時間もかかるし、そんなことをやったこともないし、無理です」と言われたのです。でも、それは違うのではないかと。やはり森ビルなどを見ているものすごく長期的な考えでやっているのだから、われわれもそれをやるべきじゃないかと思ったのです。そこから始めて、それで今度建つわけですから、ちょうど 10 年。これは非常に短いといわれています。なぜかという、われわれの持っているビルが結構あったので。

ただ、紆余曲折が、言いだすと本当に多くあるのですけれども、このプロジェクトが完成するまでには本当にいろいろなことがあったのです。一つは、あそこにスター銀行の本社があったのですけれども、これが売りに出ていました。これをもし他社に買われてしまうと開発ができないので、われわれは入札でこれを落としたのですが、後から思うと薄氷で、ぎりぎりを買う

ことができたのです。あるいは、その中に幾つか他社が持っている分をちょっと買い取ったり、それも非常に運のいいことにこちらに売ってもらえたり、その中の一つがどこか狂っていたら、うまくいかなかったと思います。

それから三会堂というビルが同じ地区にあって。三会堂というのは三つの会ですね。この三会というのは農水省の関連なのですが、そこが持っているビルなのですが、そこが持っているビルなのですが、ところが、まあ細かいことなのですが、道路を拡幅するためには、その隣の三会堂の土地の一部をこちらに譲ってもらわないと拡幅できないのですね。ですから、私は付け替えをしたらどうかと。ここを譲ってもらおう代わりに開発内の土地を渡すということで案を出させたのです。ですけれども、その案には理屈がいろいろ書いてあって、厳密に計算すると、渡す側の土地の価値が高いので、面積的に先方の土地100に対して80しか渡さない案なので。私は、それは不動産会社の理屈かもしれないけれども、向こうの人には絶対に納得してもらえないと。しかも、向こうは元農水省の次官の方がヘッドで、私はそのとき直交渉に行きました。私が言ったのは、「価値うんぬんでなく、全く同じ面積で交換したい」と。向こうも同じ開発地区の中に入っているわけだから、同じ面積であれば極めてクリアですよ。道路拡幅のために先方の土地を削っていただいて、その分をこちらの開発地区の中でお渡しすると。それは非常に誰にも分かりやすい。それで交渉に行ったら、その元次官の方は一発で、「こうした開発をちゃんとやるためには、われわれも協力しなければいけない。同じ面積というのは非常に納得できるから、それでやりましょう」と応じてくれたのです。これがもし80という案を出したら、絶対に交渉はスタックして、本当に今開発できていた

かどうか分からないですよ。それから作るときに建築費が、私が契約した後、かなり上がったのです。でも、私が社長時代に契約したので、まあかなり安い価格で造れました。最初に造った建築費が幾らかで、未来永劫、収支が決まってしまうので。

(中島) リーマン・ショックの直前ぐらいに計画が始まったのですかね。2006年ですから。

(成川) そうです。2006年に始まって、その後はもうリーマン・ショックが来て、一時もう本当にこれは駄目かと思ったのですけれども、取りあえずまた継続しました。

(中島) もう出来上がるということですね。

(成川) あと、ホテルオークラの建て替えがあります。これも随分時間をかけていろいろやりました。

(中島) 資金調達は、長期で銀行借入れ。

(成川) 彼らは当初は銀行借入れでやりますね。でも、プロジェクト全体の資金を借りるというよりは、つなぎ資金です。われわれが関わる部分もありますが、当社はもうかなり借入金も返ってきて自己資本もありますし、一方銀行の枠も空いていますので、それをトータルとして使っているということなので。

(中島) それはみずほから？

(成川) みずほからも借りますね。合併してよかったのは信用力が高まったので

す。もちろん会社が大きくなったから信用力が上がり、格付けも上げてもらったのですけれども。でも、やはり新日鉄というのは信用力があるのです。特に三菱東京 UFJ 銀行はわれわれに対して非常に積極的になりましたね。三井住友はもともと準メインでしたし、三菱信託も準メインでしたから、今、資金調達はそんなに困らないですね。逆に不動産業界は今、結構みんなやりすぎるぐらいやっているのではないですか。そこに私はある意味でのリスクを感じますけれども。

(中島) 開発ブームのような。

(成川) そうです、本当に。大手の不動産会社は本当にみんな調子がいいですよ。

(中島) それは 80 年代のバブルに似ていませんか。

(成川) いや、でも、80 年代のバブルと今とは違います。前はなぜ土地に資金が付いていたかという、土地の値段が上がると考えられたからです。上がるから貸しても大丈夫だということで貸し込んでいく。今は基本的には利回り計算をきちんとしています。ある土地から収益還元で回していった場合に、どのくらいの価値があるという計算が基本にあるのです。もちろん、利回り自体が今は落ちてきているから、では本当にその利回りで回るのかということには当然なるわけですが、でも、一応のそういう利回り計算をした上で貸す側も貸していますし、買う側も買っているのです。

ただ外資は利回りに関係なく買ってきたりするわけです。日本の投資家は利回りを見ないと、まあ今は丸の内ど真ん中でも、それでもやはり 3 パーセントを切っ

ていると言いますから、もう 2 パーセント台もあるかもしれませんが。でも、外資などは結構利回りに関係なく買うのです。それはなぜかという、彼らの買い方は昔と同じで、上がるかもしれないということと、それから、もっと国が関わっているようなファンドだと、リスク分散のために買ったりしているの、そうすると利回りには関係なく買ったりしているわけです。そういうところが値をつり上げることがあるので、その尻馬にちょっと乗って買ったりするような業者は、痛い目を見ます。

それでも、もし日本全体が不景気になってくる、あるいはトランプ大統領が出てきたことで、いろいろと日本が引っかき回されて、もし大きく日本の景気や経済が落ち込んできたときには、当然、利回りが今度は上がってくるでしょうから、そうすると抱えた資産を減損していかなければいけない。資産価値が 5 割を切ってしまうと減損しないといけませんから、そういうことが出てくるかもしれないので、それはちょっと要注意だとは思いますが。ただ、80 年代のように、もう目をつぶってみんなが土地を買うという時代ではないです。だから、あのときになぜこんな価格で買ったのかという理解不能なものがいっぱいあります。株も同じだったのではないかと思います。

#### (5) 新日鉄興和不動産の収益構造

(堀) 興銀不動産の収益構造というのは、できたときからどのように今まで変わってきているのですか。

(成川) 興和不動産の収益は 8 割、9 割はオフィスビルです。それから一部、外国人向けのホームマートという高級賃貸住宅で、それこそ家賃 100 万円、200 万円みたいな物件が多いのですが、それが 10 パーセント

ぐらいありました。住宅は興和不動産がまだ昔たくさん土地を東京の郊外に買って、いろいろな分譲地を自ら開発していたときがあったのですが、そのときは、もっと収益的に比率としては高かったのではないと思います。でも、少なくとも私が来てから、あるいは、それより前ぐらいから見ると、住宅分譲は本当に収益的には10パーセントぐらいしかなくて、8割ぐらいはビルです。

今の新日鉄興和不動産の構造は恐らく、ビルと住宅の比率でいくと、私が社長をやっていたころは6:4ぐらいで、ビル6割と住宅4割ぐらいだったのですが、その後、結構、マンションが随分売れたときはむしろ住宅の方が利益的には上回っていたときがあったかもしれません。今はまたちょっと住宅が落ちてきてビルの家賃が上がっていますので、恐らく6:4ぐらいではないかなと思います。

(中島) オフィスビルというのは土地を買って建物を建てて、そこを賃貸で、テナントに貸すということですね。

(成川) そうです。それが基本です。

(中島) では、賃料の収入と開発費の、もしくは、それを借り入れしたときの金利分など、いろいろな収支を考えて、利回りを計算していかないといけないということですね。

(成川) そうですね。あともう一つは、われわれはREITを持っていますので、いろいろなビルなどはREITに売ったりもしています。そうすると、そこで利益も上がります。ただ、メインのものは売ると言っています。メインのものというのは将来にわたって収益が上がるものです。一方や

はりREITは上場していますので、ある程度成長させなければいけないということになるので、そこへの物件供給の必要です。われわれと第一生命で基本的にはやっているのですが、第一生命はあまりそんなに物件は出してこないで、われわれが物件を供給する比率が高いのです。そうすると、彼らに物件を渡してしまうと、もちろん配当や管理手数料みたいなものはこちらに入りますけれども、それでもやはり本体がある程度持っていないと、収益が細ってしまいますからね。

(中島) やはり景気の良しあしで賃料が変動して下がってしまうと、途端に厳しい状況になるという。

(成川) そうですね。日本の賃料というのは定借ではなくて、普通借でやっている場合が多いのですが、そうすると家賃が全体で上がってきたときも、われわれは上げきれない。なぜならば、例えば1万円で貸していた物件がマーケットが1万5000円になって、3年ごとの更改のときに1万5000円にしてくれと言っても、「そんな急に上げられては困る」となるので、「間を取って1万2000円ぐらいで」「しょうがない」とか、そういうことになるわけですよ。

ところが、1万5000円というのがいつまでも続けばいいけれども、しばらくすると下がってくる。ただし、下がったときも、いきなり1万円が8000円になったから、では借りている側が8000円にしてくれと言ってくるかということ、継続賃金が基本だから、取りあえずは9000円ぐらいにしろと。だから、ある意味では動きがなだらかなのです。あと、ビルをたくさん持っていて分散化していれば、リスクは一度には顕在化はしないということと言えます。

(中島) それで先ほど建築費が安いときに建てるというのが。

(成川) 建築費というのはずっと、その建物があるかぎり、減損でもしないかぎりは残りますから。だからよく言うのは、不幸な星の下に生まれたビルはずっと不幸だと(笑)。

(中島) 最近、作業員の人たちがなかなか手配ができなくて、人件費が上がってしまうとかと聞いたりもしますが、そういうことは。

(成川) 今ものすごく上がっていますよ。多分、赤坂インターシティ AIR を今造ろうとしたら、われわれのコストの多分 1.5 倍かかると思います。

(中島) それは初期に、最初に建設会社と契約した金額で、そこから動かないので、要するに変動した分は建設会社がかぶるということですね。

(成川) 基本的にはそうですね。多少、交渉の中で追加的にこの部分は払おうということはもちろんありますけれども、契約した金額が基本ですから。でも、それを契約したのも、なぜ契約したかというところ消費税が 5 から 8 パーセントに上がろうとしたときに、これが上がってしまうと、消費税の 3 パーセントは大きいのです。そうすると「お互いメリットないから、早く契約しましょう」ということになって、契約したのです。ところが、彼らにとって不幸だったのは、その後、建築費が暴騰したことです。われわれにとっては幸運でした。

(中島) 新しいビルの付加価値というのは、どういうところにあるのですか。

(成川) それは施設も全然違いますし、耐震性も違ったりしますし、省エネでもあります。最近のビルはみんな LED ですし、特に耐震性などは全然違います。今だと単に耐震というより制震など、実際に来ても丈夫で持つというよりも揺れを吸収していくというもので、今造っているところもそうです。特に海外の企業などは日本は地震国だということになっているので、入るときに本社の方は結構そういうのを気にするのです。そうすると、よりいい設備を持っているところに集めやすいということがあります。

ただ、今の会社で問題だと思っているのは、やはりいいビルを造るとなると、競合相手は三菱地所であり、三井不動産ということになるのです。もっと小さなビルを造っているときと競合相手が違うのです。三菱地所や三井不動産はたくさんいいビルを持っていますから、彼らは顧客のニーズに合わせたいろいろなビルを提供できるわけです。われわれはそんなにたくさん持っているわけではないので、そうするとやはり競合上ではなかなか大変です。でも、そういうところと競わないといいビルは運営できないので、そこはやはり今の連中には頑張ってもらいたいと思いますね。

(中島) 賃料が動かない、右肩上がりなのは外国の方がむしろそうだというお話でしたけれども、そういった海外展開やグローバル化を進めているのですか。

(成川) 多分これはまだ対外的に言っていないと思うのですが、ミャンマーでサービスアパートメントを造ろうとしています。これは今年の半ばぐらいから許

可を取ってやろうとしています。サービスアパートメントというのは、要するに日本の駐在員をメインターゲットとした賃貸住宅です。ミャンマーでは全く足りないので、ニーズはあるので、とにかくこれを造ろうということで。ところが、なかなかやはり許可の問題などいろいろあって、もう2年ぐらいやっていますけれども、ようやく建設に入ろうとしています。

私が社長のときに、海外案件もやろうということで国際事業室を作ったのです。でも、その目的は、本当はアメリカやロンドン、シンガポールなど、まあシンガポールはもうちょっと上がりすぎてしまったのですけれども、できれば私はドイツが良かったのでドイツの物件などをやろうという目的で作ったのです。ところが、いろいろ調べているうちに私も社長を交代してしまって、その後、私の後任は極めてドメスティックな、永井君という人ですけれども、要するに国内しかやったことがない人ですので、彼が海外展開の旗を振るのはちょっと難しいなどは思っています。だから、ミャンマーになったのかどうか、私は知らないのですけれども。

でも、本当は、やはりもっと海外に展開していかないといけないと思いますね。先ほどから出ている小崎君とこの間も話をしていたら、海外のポートフォリオと日本のポートフォリオを同じぐらいにしたいということを言っていました。特にアメリカというのは、彼はアメリカにもいたことがあって、アメリカを結構ずっと研究していたようですけれども、今持っているのはワシントンとニューヨークの2カ所のようなのでした。さらにシアトルなどもっと西海岸の方にも展開したいと言っていました。

## 4. その他

### (1) 興銀が果たしてきた公的役割

(加藤) ちょっと話題に出た興銀の組織文化を、先ほどもお話が出ましたけれども、あらためてどのようにお考えになっているか。

(成川) 私はやはり興銀的な官と民の間をつなぐものが今も必要なのではないかと思うのです。国際問題研究所という外務省が主体になって作っているシンクタンクが虎ノ門にあります。そのの会員になってくれということで、私が社長時代に会員になったのですけれども、今その事務局長に興銀の人がなっているのです。ヘッドは野上さんという元次官でイギリス大使もやった、田中真紀子とけんかをした人ですけれども、その人が理事長で、彼はみずほの顧問もやっています。

そのパーティーが昨日の夜あって出たのですが、アメリカのどこかが世界のシンクタンクのランキングを出していて、国問研はそのランキングの中で15位なのです。あれは全部で何社の中で評価したと言ったかな。でも、数は多かったですよ、1000とか。それで25位ぐらいにアジア開発銀行のシンクタンクが入っていて、そこは吉野直行さんという元慶應の教授が代表として来ていらっしゃったのですけれども、30位のリストの中に載っているのはこの二つだけなのです。アメリカと、あとドイツも多いですし、フランスも多いです。中国や韓国も上位にはいないのですけれども、30位以内には出てきていて。

そのときに野上さんも言われていましたが、国問研はそれだけ評価の高いところだけれども、本当にお金がないのですよ。特に民主党政権の仕訳のときに、ほとんど閉鎖されかけてしまって、それで今もお金がないのですけれども、虎ノ門辺りの三井

不動産のビルに入っているのですが、これが日本で一番のシンクタンクかと思うようなところに入っているのですよね。

それで野上さんが嘆いていたのは、各国から研究員を預かってくれと要請が来るのだけれども場所がないからお断りをせざるを得ない。日本はシンクタンクに対する考え方というのが全然駄目だし、お金も出ないし、こんなことで日本は大丈夫かみたいなことを野上さんがおっしゃっていたのです。ドイツなどは基本的に国でそういうシンクタンクみたいなものをたくさん事実上、抱えているのです。それだけでは食べていけているわけではないので。中国も絶対に国の丸抱えですよ。

興銀は、かつてそういう国全体のシンクタンク的な役割を果たしていたのだと、私は思うのです。実際に国を動かしているのは政府であり、あるいは官僚であるかもしれないけれども、それに対して提言をしたり、メッセージを出したりしていくという役割を基本的には果たしていたし、それに沿ってある程度の融資政策みたいなものも取っていた部分が結構あったと思うのですよね。もちろん最後は随分変節してしまっただけですけれども。

これは日本的なものだったと思うのですけれども、今そういうものがなくなってしまって、民間といえば、とにかく収益を上げろということにしかならないわけです。もうちょっとそういったものを残していくことが本当に必要だったと思うのですけれども、なかなかそれを理解してもらえていないという気がするのですよね。でも、私は日本全体の問題だと思うのです。

民間に投げれば全てうまくいくというのは、私は絶対に間違いだと思うのです。私はドイツに長くいて、ドイツはやはり基本は国が主導してやっているわけです。アメリカだって、本当に民間が全部やってい

るかといったら、必ずしもそうでもないのではないかと思うのです。経団連や経済同友会の中では、もう民が全てなのだというのが強いですが、私はやはり国がこれからはもっと先手を打って、国全体の方針と方向性を決めていくことが必要だと思います。そのためには、官僚だけでできるか、反対に民に丸投げしたら、任せておいたらできるのかといったら、私はそれは世界の中で一歩も二歩も、1周も2周も遅れてしまうことになるのではないかと思うのです。

だから興銀は自分たちの立ち位置とビジネスモデルと役割に、もうちょっと特化していくことが必要だったのではないかと思うのです。都銀と競って収益を上げることは、一緒になってみるのは、やはりなかなか難しかったですね。本当に収益を上げていくには、いい悪いは別として、やはり都銀的なものになっていく必要があったし、もしそうだとしたら、興銀が今までやってきたことは多分できなかったと思うのです。

長信銀法という制度の上に乗っかってとにかく保たれていた部分が崩れていく中で、生き延びるためのいろいろな方策の中で試行錯誤してきたのですが、もう少し違った基盤が作れなかったものかなという気はすごくします。

(中島) 官だけでもなく、民だけでもなく、うまくつながっているところに日本の良さがあったということでしょうか。

(成川) あったし、それが今もまだ有効なのではないかなと。

(中島) 興銀がみずほになってしまって、そこをつなぐ存在が失われた。



(成川) いや、分かりません。でも、きっと今はそういう役割は果たしにくいですよ。それは今、興銀で残っている人たちがいる間はまだあるかもしれないと思いますけれども。でも、もう世代交代がどんどん進んでいきますしね。そうするとメガバンクの3番目ということになっていきますよね。そのためには、それは佐藤社長もすごくいろいろ考えているのだと思いますけれども、まあしかし、なかなかこれだけの大きな組織を抱えてやっていくのは大変なことですよ。

(堀) 今、語られたように、興銀らしさ、都銀とは違う存在が維持できなかった。それは、やはり収益構造が崩れていく中で、保ちようがなかったということですよ。バブルを経て、銀行離れが始まる中で、やはり融資をもっと伸ばしていかなければいけないということでまずやったのが中堅・中小開拓。基幹産業ではなくて流通業などのソフトな産業にも資金供給をすべきではないかということで、かなり量的にも業務部が推進役になって、どつと都銀的な発想でそういうところに入っていった。そこでだんだん競争に巻き込まれるような構造になっていって、どんどん含み資産がなくなる中でそれに拍車がかかった。そして、不動産にも走っていった。とどのつまりがバブルが弾けて大変なことになったと、こういう流れだと思うのですけれども、ではどういう段階でこういうことにならないようなことを考えられたかと。その時期はいつごろなのでしょうね。

(成川) どうなのでしょうね。都銀と一緒にしてみると、都銀は逆にお金が余っているのです。資金調達に困ることは全然ないわけで、逆に運用に困っているのです。そういう意味では、早くどこかの都銀と一

緒になって資金調達を押しさえなければいけなかったのかもしれない。それから海外への展開を相当やりましたけれども、もうちょっと絞ってやった方がよかったのかもしれない。もう1回、一から絵を描けと言われてうまくいくかどうか、ちょっと分からないですけれどもね。

(中島) 審査部に優秀な人材が集まって、結構ちゃんとした審査をしていたというお話があって。

(成川) いろいろな問題が出てきたときに、やはり優秀な人材を投入して問題の処理に当たらせなければいけないということで、優秀な人材を相対的に突っ込んだということだと思いのです。

(中島) そのお話を伺ったときに感じたことなのですが、実際の現場では職務をきっちり全うしているといえますか、こなしただけのだけでも、結局うまくいかなかったことの一つの要因にはもう少し大きな方針、新しいビジネスモデルを考えると、そういうところの意思決定の難しさがあったのかなと思ったのですが。その辺はいかがですか。

(成川) 結局、審査というのは個別の企業に貸すときにいろいろチェックをしてきたのですけれども、私は、それはそんなに概ね間違った結論ではなかったのではないかなと。多分、9割方は正しかったのだろうと、1割は外れていたと思いますけれども。ですけれども、興銀がいろいろ後で問題を抱えざるを得なかったのは、それはやはり審査とは別の次元の問題だったと。そのときに他の銀行はやっているけれどもわれわれはやらないという、その見極めが難しかったのだと思います。

## (2) 自由闊達な興銀の組織文化

(堀) もう一つ、先ほどの組織文化という点で、都銀と比較した場合に、代表的な、例えば住友銀行を強い文化を持った、つまり均質的な価値観を持っている銀行とすれば、では興銀はどうだったのだろうかと考えた場合、どのように捉えたらいいでしょうか。

割と興銀の連中というのは「俺はこう思う」という人たちがいろいろいますよね。統合のときも、都銀はどちらかという一つの戦略の下に入っていく。で、興銀の連中は個々ばらばらに「俺はこう思う」という主張をします。そういうのが非常に特徴だったのではないかなと、現象的にはですね。そういうことを考えたときに、興銀の文化というのは、そこから考えると、どんな文化と言ったらいいのかなと、ちょっと思ったのですけれども。

(成川) 言い方はちょっと違うかもしれないのですけれども、ややおごった見方をすれば、上澄み的な業務を上澄み的な人たちがやっていた部分があって、そういう人たちを集めているからこそ、言い方は悪いですが、性善説でも特段の問題も起きなかったし、あるいは自由に意見を言わせても、そんな大きな問題にはならなかったということなのではないかなと思うのです。でも、それは多分、エリートの人たちの集まりで、ある程度、興銀という制度に最初は守られて、非常に余裕のあった銀行として培われたカルチャー、文化だったということだったと思うのです。

だから、他の厳しい環境に置かれた会社や業種にはなかなか育たないものがそこで育った。それは単に甘えていただけだと言われると元も子もないのですけれども、その余裕の中でやはり人を育てる余裕も

あった。だから、長期的に、今こんなことをやってどうするのかみたいなこともやらせたし、あるいは、そんなところに人を出して勉強をさせて、後でどういうリターンがあるのだみたいな議論もあまりなく、いろいろなところに出していましたよね。世銀には人を出す、いろいろなところに出してというような、ある程度余裕がありました。でも、そういった人たちが集まっているいろいろとやっていた組織だったので、個々の尊重みたいなものが非常にあったと、私は思いますね。組織としてはね。だから、それが非常にいい時代、独特のいろいろないいやり方、日本的なもの、日本の組織として、ある意味では非常に理想形的なものを作っていたと思うのですよね。

(堀) それだけ優秀な人たちがいたとすれば、外的な環境に対していろいろな角度から捉えることができる。画一的な、都銀的な発想ではなく、トップが決めるということではなくて、いろいろな角度から見られるということであれば、何がしかの対策、課題解決力というのは生まれてしかるべきだったのではないかなと思うのですが、そういうことにはならなかった。

(成川) ならなかったですね。

(堀) なぜなのでしょう。

(成川) それはひょっとすると、堀さんや私のような時代よりも、もうちょっと世代が下りたところで、海外展開もして、それこそ格付けも AAA というのですかね。多分、それは黒澤さんが頭取になったころ、そのちょっと前ぐらいか、あのあたりは変な話ですけども興銀に人材が殺到して、本当にある意味でいい人たちを採っていたし、そういう人たちにまた結構余裕があ

る教育をしていました。だから、優秀なやつらが本当にたくさんいたなど、今さらながら、人事の立場から見ても思うのです。けれども、今堀さんが言ったように、にもかかわらず、それを使いこなせなかった当時の経営者側が問題だったのか、あるいは、そうではなくて、これだけの優秀な人材を集めてもやりようがなかったのか、あるいは、逆に使った方向が違っていただけのかもしれないとか、本当にもったいないことをしたなどという気はとてますのですね、やはり。

### (3) 興銀消滅とともに失われたもの

(中島) 伺っていると、いわゆるバブルが弾けたりして体力がなくなったとしても、そういったものがもし今残っていれば、またそういう教育の場が残って、そういった人材をつくる機会もあったかもしれないのですけれども、やはり統合してしまったことでその歴史に終止符を打ってしまったというのは、大変残念なことだなという気がします。

(成川) そうですね。でも、組織として生き延びるということを考えたときは、あの段階では多分あの選択しかなかったのだと思うのです。だから、手を打つとしたらもっと前だったと思います。でも、それは誰にできたのかという気はするのですね。

(中島) 外国に興銀のような、何とも言えない、純然たる民間銀行でもなく、当然日銀のようなものでもないわけですがけれども、興銀のような立ち位置の銀行というのはあるものなのですか。

(成川) いや、それはどうですかね。私はあまり他の国のことは知らないのです

が、ただ、ドイツにはKfWという、訳すと復興金融金庫という銀行が今でもありません。もともと興銀とも親しかったし、ドイツでもいろいろな交流があって、彼らはいろいろな意味で今でも興銀的な役割をまだ果たしているのかもしれないと思います。ただ、それでも彼らはドイチェバンクだとか他の大きな銀行があって、そういうところに比べると、本当に一握りの役割しか果たしていなかったから、興銀が果たしていた役割と、比較はちょっとできないと思いますね。興銀と似たような、部分的にでも同じような役割を果たしている銀行は他の国にもあったのかもしれないと思うのですが、興銀は一定の大きさになったことがいけなかったのかもしれないですね。

(齋藤) 長期資金の供給というのを銀行借り入れというか、銀行貸し出しの形で行うのが主流であるという国は考えてみれば日本だけで、ドイツだと、まあ長期の貸し出しもするわけですがけれども、マーケットもあって、証券業務という形でユニバーサルバンクでするわけですね。そう考えると、日本のような形で長期の産業資金の供給を銀行貸し出しの形でやりましたというのは、かなり稀有であったところの中でさらに興銀がということになってくるので実は非常に面白い。面白いと言ってしまっただけではいけないのですが、興味深い一つの金融システムの発展パターンの中で、これまた大変興味深い、そして意義のある組織としての興銀があったのかなという。

海外だと、もう政府系の機関しか担い得ないようなことに。ドイツだとかろうじて今お話にありましたように復興金融金庫といったものがあったのだと思うのです

けれども、恐らく英米的な経済圏では多分あり得ないでしょうね。

(成川) そうでしょうね。

(中島) 日本経済の発展の歴史と興銀がフィットしている。

(成川) だから日本経済がバブル以降に変わってきた中で、やはり興銀のような組織はこのままでは生き延びられなかったのかもしれないということだと思のです。ただ、興銀をどうこうではなくて、日本として興銀が果たしてきた役割を何らかの形で残していくことは必要だったのかもしれない。しかし興銀の中にそういう観点はなかったと思いますし、政府側にもそういう考えもきつとなかったのだと思のです。

この間も経産省の人と話をしたのですけれども、興銀がなくなったので、今の政投銀がこの役割を果たさなければいけないという話がいろいろあるのだけれども、やはり今の政投銀自体は昔の興銀とは違う。だから経産省も政投銀に昔の興銀のような役割を期待はしていないと言っていました。

(加藤) さっきの話の関連で言うと、政策投資銀行は官と民をつなぐものではなくて、あれは官の組織なのですよ。

(成川) 官なのですよ、ええ。

(中島) 黒澤さんが国際派バンカーとしてドイツなどにネットワークを持っていたりとか、そういうことが後からドイツに行かれた成川さんのお仕事にも役立ちしているわけですよ。こういうネット

ワークも興銀がなくなってしまうと失われてしまうことになるのでしょうか。

(成川) それはなくなるでしょうね。もう一つ、私も非常に残念だったことがあって、興銀は IFS セミナーというのをやっていたのです。IFS セミナーというのは各国からいろいろな人を呼んで、恵比寿の研修会館でいろいろと研修をやっていますね。先進国の人たちは向こうがお金を払って来たのですが、発展途上国からはわれわれがお金を出して呼んで、それでいろいろな研修をして、よく工場見学へ連れて行ったりしました。それで、いろいろな国で、IFS セミナーに行った人たちの OB 会ができて、そこからその国々のトップになった人たちが随分出たらしいのです。それが結局、統合とともになくなりましたね。そして不思議なことに、それが誰にもどこにも引き継がれていなくて、資料すらどうもないのではないかと。

(堀) 入ったときから、そういうのがあるというのは聞いていました。

(成川) ええ、やっていましたね。そういうところの人たち、その国には金は貸せないかもしれないけれども、でもやはり日本の国がそういった国と付き合いで、そういうところの人たちとの関係を築いていくとか、そういうようなこともやっていましたし、ある意味では非常にユニークだったなど。われわれは当然だと思っていたのですけれども、合併してみると、こんなことをやる、では何のためにやるのだという議論が当然出て。

(中島) 伺っていて、海外支店で日本企業といろいろとお付き合いがあるという話を聞くと、必ず日本の企業は海外に出る

ときに経験がないから、興銀がサポートしてあげるといってお話を伺うと、それが一体何の利益になるのかなと私などは聞いて思ってしまうのですけれども、でも、そうではなくて、経験のない日本企業が海外に出るときには興銀がいろいろと教えてあげるといことは、ある種当たり前のようにお話をされていて、そういうところもインフラではないですけれども、公的な側面なのかなという気がするのですね。

(成川) JALが1回倒産しましたよね。私が海外にいたとき、特にドイツしか知らないのですが、JALが現地で果たした役割は本当に大きかった。なぜならJALは、基本的にはナショナルフラッグで行っていた。ですから、何か現地で催し物をするということになると、とにかくJALが出てきた。ちょっとソフトボール大会をやりますとかということになると、彼らはグローブもバットも何でも持っているし、グラウンドなども米軍が何かに頼んでちょっと借りてくる。それで大会をやって、では景品を出すとなると、「じゃあ、われわれがこれをお出しします」とか、とにかく至れり尽くせりでやっていました。今はだんだんもうそんなことも必要なくなっているのかもしれないのですけれども、でも、やはりJALはある意味でそれだけの使命感を持っていたと思うのです。

だから、単に飛ばしてコストがどうこうということではない役割を、やはりナショナルフラッグだったときは果たしていて、それが日本が海外にいろいろ展開していったときに一つのインフラを整えていたのだと思うのです。でも、JALは最後は民間企業だったわけですよ。そうするとコストが高いだとかいろいろなことを言われて、多分、その体質がきっと災いになって、最後は問題が出てきてしまったのだと

思うのです。でも海外にいたときに、いろいろな企業がJALに無理難題をいろいろと言っていて、JALはそれを随分聞いたりしていましたよ。

だから、昔の日本は民間企業にも一部そういう公共的な役割を分散して担当させつつ、それぞれの企業はやはりそれも心得ていて、ある程度こなしながらやってきた。それはきっと新日鉄もひよっとしたらそういう部分を持っていたのではないかと思うのです。でも、どんどんそういうのがそぎ落とされてきた。それはそれで、もう民間は民間に徹してやれということになるのはいいのですけれども、ではそぎ落とされた部分が全て不要なことなのかといったら、今後の日本のいろいろなこと、方針を決めたりする上で、必ずしもそうではない。

シンクタンクはその典型だと思うのです。昔は興銀もそれを担っていたし、きっと他のところもひよっとしたらいろいろ担っていたのかもしれない。でも、そういうのがそぎ落とされていって、残ったのがとにかく利益至上主義だけだった。いや、アメリカなどは利益至上主義とか言いながら、国策は相当それなりに残っているのではないかなと思うのですよね。ドイツなどは典型的に残っていると思います。私が見ているかぎりでは。だから、日本ももうちょっとそうしたことを考える必要がある。

(中島) ちょっと懐が浅い感じがしますね。

(成川) 浅いです。本当におっしゃるとおりですよ。その役割を代替するものがないまま、どんどん少なくなってきたまま、どんどん少なくなってきた

ているという気がするのですよね。そういう部分は。

(齊藤) 一部の学生は非常にグローバルに活躍するのでしょうかけれども、多くの日本の学生は内向きだとかといわれることもあるわけです。しかし全般的に入りのところで橋渡し役をしてくれるような、今この場では、ビジネスにはならないかもしれないけれども、橋渡し役をしてくれるような役割をしてきていたものというのがバツサリなくなってしまった。今は誰かに頼らないと海外に目を向けて出ていくことはできないかもしれないけれども、もう少し経験を積んだらその後はもう自分でやって、さらにいろいろな可能性を開いていけるというような、そういう可能性がどんどん芽を摘まれてしまっている世の中なのかなという気がします。

かつての興銀であったり、さっきの JAL であったり、そういったところが一見これは何の役に立つのかとか、どんな利益になるのかという、その場では役に立たないのかもしれないけれども、実はそういった公的な役割を非常に果たしていて、長い目でみると大変大きな影響を日本全体にずっと与えていた。その一つの現れが外に目を向ける若者が減ったという現象で、実はきっかけ一つで大きく変わるのかもしれないのになというふうに思うところがありますね。

(中島) そういった新しいプラットフォームをまた作れば、どういう形があり得るのかという。興銀のような存在をつくるとすれば、どういうことがあり得るのかとかいうのが将来の課題かもしれないですね。

(成川) やはり考え方の問題で全て共通していると思うのは、ノーベル賞を受けた方が、結局もう将来はノーベル賞は出ないとか話されていましてね。やはりそういうことにお金が使われないから、いわゆる大学でいうと基礎研究なのでしょうか。そういうことがやはり削られてきているから、今受賞されている方が育ったときはそういうのがまだあった時代。でも、今度受賞の方はお金を全部寄付したとか出ていましたね。

(中島) 基金を作りましたね。

(加藤) 基本的に短期志向なのですよね。本当に1年とか。だって大学の研究費も基礎研究は削られますから、それは民間で10年、20年、30年のスパンで何かやれというのは、それはなかなか酷ですよ。

(齊藤) 非常に滑稽なことも起こっていて、そうやって社会全体でそういう、すぐにお金にならない、利益にならないことを切ってきておいて、でも、結果は出ないといけないのでということで、結構短絡的な対応策が矢継ぎ早に出てくるわけですよ。社内で英語を公用化しようとか、グローバル何とか大学というのを作って、半分以上を英語で講義する大学に予算を文科省が付けましようとかと。以前はそんなことはやっていなかったけれども、何かしらの工夫がちゃんと社会の中にビルトインされていて、それで回ってきたものを、直接ではないかもしれないけれども。

(成川) だから、国の中にも焦っている人はいて、そうやって何かしようと思うのだけれども、それが今おっしゃったように、ややちょっと滑稽な形で出てきているのではないのでしょうかね。もうちょっと、何

か自然な形でできないものかという気は  
しますよね、

(中島) 終わらせていただきます。あり  
がとうございました。

(了)