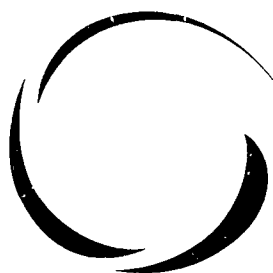

C.O.E. オーラル・政策研究プロジェクト

水上萬里夫

[元日本長期信用銀行副頭取]

オーラル・ヒストリー



GRIPS

政策研究院
政策研究大学院大学

水上萬里夫氏オーラル・ヒストリーについて

今回、オーラル・ヒストリーのためのインタビューに応じていただいた水上萬里夫氏は、一九五六年に日本長期信用銀行（長銀）入行した後、業務部業務課長、秘書室副長、企画部企画室長、金沢支店長、取締役企画部長、常務取締役国際本部長、副頭取等の職を歴任、一九九三年から一九九八年にかけて引き続き長銀総研で社長、会長、顧問を務められた。インタビュー記録は、四〇年以上にわたって、長銀の発展・危機・終焉を内部から観察してこられた水上氏でなければ知り得ない、貴重な情報の宝庫である。長銀の危機が顕在化した一九九七年以降のプロセスは、いうまでもなくこのインタビュー記録の一つのクライマックスである。政治家、大蔵省、日銀、長銀、他銀行などの主要なアクターが、この危機の中でどのように行動したのが、直接に対応した水上氏の目を通して詳細に描かれている。また、危機の原因を作ったバブル期以降における長銀の動きに関する記録も注目すべきものである。

しかし、水上氏インタビュー記録の意味は、これにとどまらない。一九五〇年代初めに制度的な枠組みが整備された戦後日本の金融システムは、一九八〇年代前半まで、急速な経済成長と少なくとも両立してきた。このシステムがどのように機能していたかを知ることは、戦後日本の経済成長を理解するためにも、またそこから開発途上国への教訓を引き出すためにも、重要な意味を持っている。他方で、戦後日本の金融システムにおいては、銀行と企業、政府・日銀と銀行などの間の暗黙的な関係が大きな役割を担っており、その部分は外部からの観察が難しい。水上氏は、インタビューの中で、そのブラックボックスの部分明らかにしている。水上氏インタビュー記録は、長銀という一銀行の歴史にとどまらず、戦後日本の金融システムの歴史を研究するための、たいへん貴重な資料である。

二〇〇四年十月

東京大学大学院経済学研究科教授

岡崎 哲二

C. O. E. オーラル・政策研究プロジェクト

水上萬里夫 オーラル・ヒストリー 〈目次〉

〔水上萬里夫氏オーラル・ヒストリーについて〕……………岡崎哲二 1

〔略歴〕……………4

〔関連略年譜〕……………作成・柏谷泰隆 6

《第一回》

- ・ブラジル生まれ……………17
- ・東京高校から東大経済学部へ……………21
- ・銀行マン一年生……………26
- ・貸付担当と組合書記長を兼務……………30
- ・業務部に移って……………33

《第二回》

- ・フランス留学……………41
- ・フランスの金融制度……………47
- ・「日銀枠」の攻防——業務部業務課時代……………51
- ・「社会開発」という時代……………55
- ・秘書室から見た人間模様……………59
- ・長銀を取り巻く構造変化……………62

《第三回》

- ・企画室時代——MOF、マスコミとの付き合い……………67
- ・金沢支店長に……………73
- ・再び秘書室へ——会長と頭取……………78

《第四回》

- ・危機の前年——拓銀の期待と動き……………87
- ・日債銀をどうするか？……………90
- ・最終局面に向かって——スイス銀行との交渉……………93
- ・破綻直前……………95
- ・破綻、国有化へ……………101

《第五回》

- ・分水嶺——住専処理問題……………111
- ・不動産融資の実情……………116
- ・合併という選択肢……………117
- ・系列ノンバンクの処理……………120
- ・公的資金による不良債権処理……………123
- ・長銀破綻の教訓……………125

・日本型企業社会の問題点……………127

《第六回》

・本部偏重の組織体制……………133
・新旧派との確執……………138
・「五次長計」の柱を巡って……………144
・国際本部長への転出……………147

《第七回》

・邦銀の国際業務……………155
・国内派と国際派の軋轢と協調……………159
・銀行と証券……………163
・収益より量ということ……………169

《第八回》

・プロジェクト・ファイナンスと不動産担保融資……………177
・調査・審査体制……………182
・確定できない不良債権額……………187
・金利自由化と長銀の基礎体力……………193

《第九回》

・イ・アイ・イ支援策の失敗……………199
・行政と銀行業界の過信……………205
・住専処理の持つ意味……………207
・人事部閥の存在……………212

・メインバンク・システムの終焉……………215

《第十回》

・金融制度調査会——長信銀の模索……………221
・信託と証券への参入折衝——業際規制緩和問題……………225
・長信銀の証券業務……………229
・副頭取から長銀総研社長へ……………232
・都銀の強さ、興銀の強さ……………235

《第十一回》

・長銀総研の改革……………243
・親会社のガバナンス……………249
・経団連、経済同友会での活動……………254
・全銀協 VS. 長信銀三行……………257

《第十二回》

・危機意識と責任感の欠如……………265
・経営者の育成、組織・体制のあり方……………268
・戦略・戦術のオルタナティブ……………272
・長信銀制度の変革の機会……………274
・破綻後の批判に対して……………280

「あとがき」

……………284
〔速記〕ペンハウス・神門恵子
〔文中敬称略〕水上萬里夫

水上萬里夫（みづかみ・まりお）略歴

- 1933（昭和8）年 9月：ブラジル・サントス市で生まれる
- 1952（昭和27）年 4月：東京大学文科一類入学
- 1956（昭和31）年 3月：東京大学経済学部卒業
- 1956（昭和31）年 4月：日本長期信用銀行入行
営業部融資二課、営業部融資一課、業務部業務課に勤務
この間、61年6月～62年6月まで従業員組合書記長
- 1963（昭和38）年10月：フランス政府給費生として留学
- 1964（昭和39）年 8月：帰国し、業務部業務課長代理
- 1967（昭和42）年 4月：業務部業務二課長代理
- 1968（昭和43）年 8月：業務部業務開発課長
- 1969（昭和44）年 7月：業務部業務開発室副長
- 1970（昭和45）年 5月：秘書室副長（頭取秘書）
- 1974（昭和49）年11月：企画部企画室長
- 1976（昭和51）年 6月：金沢支店長
- 1977（昭和52）年12月：秘書室長
- 1981（昭和56）年 6月：取締役秘書室長
- 1982（昭和57）年 6月：取締役企画部長兼業務改善室長
- 1985（昭和60）年 6月：常務取締役企画部長
- 1986（昭和61）年 4月：常務取締役国際本部長
- 1987（昭和62）年 9月：常務取締役（資本市場グループ担当）
- 1989（平成1）年 6月：専務取締役（資本市場グループ担当）
- 1989（平成1）年11月：専務取締役（企画・情報システム・調査各グループ担当）
- 1991（平成3）年 9月：副頭取
- 1993（平成5）年 6月：長銀総合研究所社長、長銀取締役
- 1995（平成7）年 6月：長銀取締役退任
- 1997（平成9）年 4月：長銀総合研究所会長
- 1998（平成10）年 4月：長銀総合研究所顧問
- 1998（平成10）年 9月：同 退任

関連略年譜

(2)

首相	大蔵省					日銀	長銀		本人の履歴	長銀の動き	経済社会の動き	
	大臣	事務次官	主計局長	銀行局長	証券局長		総裁	会長				頭取
吉田茂	池田勇人	舟山正吉	河野一之	河野通一	河野通一	一万田尚登			1952年(昭27)	4月 東京大学文科一類入学	2月 池田蔵相がオーバーローン対策として投資銀行構想 3月 閣議で長期信用銀行法決定、国会提出 6.12 長期信用銀行法公布(12.1施行) 7月 日銀本店内に日本長期信用銀行設立準備室 9月 長銀設立準備室、日銀九段別館へ移転 12.1 株式会社日本長期信用銀行設立	5.1 血のメーデー 8.14 IMF、世銀加盟 10.21 農地法施行 特需景気
									向井忠晴	8	8	1952~1953
	小笠原三九郎	河野一之	森永貞一郎	8	東条猛猪	12	原邦道	1953年(昭28)	1-2月 大阪・札幌支店 3月 貸出残高500億円突破	4.21 造船疑惑指弾権発動		
	一万田尚登	7	平田敬一郎	6	石田正	11	原邦道	1954年(昭29)	11.28 利付債、3年から5年債へ 1955~ 重化学工業への設備資金供給拡大 公募普通社債初受託 12月 貸出残高1000億円突破	1.22 春闘方式のはじまり 9.10 GATT加盟 10.13 社会党統一 11.15 自民党結成		
嶋山一郎	12	池田勇人	5	6	酒井俊彦	11	原邦道	1955年(昭30)	3月 東京大学経済学部卒業 4月 日本長期信用銀行入行 入行研修(業務研修)	7.17 『もはや戦後ではない』の経済白書発表 10.19 日ソ国交回復 12.18 国連加盟実現	4.1 日本不動産銀行開業	
石橋湛山	2	7	6	6	石田正	11	原邦道	1956年(昭31)	4月 営業部融資二課	調査月報創刊 12月 貸出残高1500億円突破		
岸信介	一万田尚登	森永貞一郎	石原周夫	石野信一	石野信一	山際正道			1957年(昭32)	4月 営業部融資二課	4.28 業務部 5月 杉浦敏介、取締役就任 12.11 名古屋支店 12.12 福岡支店	4.30 企業担保法公布
									佐藤栄作	6	6	1958年(昭33)
池田勇人	水田三喜男	石原周夫	石野信一	大月高	石野信一				1959年(昭34)	1960年(昭35)	1960~ 重化学工業拡大投資資金供給 第三次産業向け融資本格着手 債券自力販売推進 国際業務へ着手	1.24 民社党結成 1.25 三池争議、無期限スト 5.19 安保強行採決 6.1 外国為替管理令(外資導入緩和) 12.20 川崎製鉄他、NYで外債発行調印 12.27 国民所得倍增計画閣議決定
									7	7	6	6

(3)

首相	大蔵省					日銀	長銀		本人の履歴	長銀の動き	経済社会の動き
	大臣	事務次官	主計局長	銀行局長	証券局長	総裁	会長	頭取			
池田勇人	水田三喜男 7	石原周夫	石野信一	大月高		山際正道	浜口巖根	1962年(昭37)	8月 業務部業務課	資本金100億円突破	2.8 米国、ベトナムへの軍事介入本格化
								3.6 仙台支店 9.28 金沢支店		9.12 日立、NYで転換社債発行 10.5 全国総合開発計画閣議決定 11.9 日中貿易覚書調印 12.3 日銀、初の買いオペ実施	
								10月 フランス政府給費生として留学 (外国郵付)	3.1 外国部設置	3.29 全銀協、歩積両増預金に自薦措置 1.20 日本共同証券設立 4.1 IMF8개국に移行、日本人の観光渡航自 4.28 OECDに正式加盟	
	田中角栄	石野信一	佐藤一郎	高橋俊英	39.6 新設	12	浜口巖根	1963年(昭38)	8月 業務部業務課課長代理	10.8 ニューヨーク駐在員事務所 1965~ 国際競争力強化のための大型設備投資への資金供給	10.1 東海道新幹線開通
								1964年(昭39)		非製造業分野への積極的取り組み 中堅・中小企業への近代化資金供給 個人向け債券販売開始 貿易・短期金融業務への進出	11.17 公明党結成 5.29 山一銀特融・証券恐慌 6.22 日韓条約調印 10.21 朝永振一郎博士にノーベル賞 1.19 財政特別措置法(国債発行は4.20)
								1965年(昭40)		5.19 広島支店	6.14 ILO87号条約発効 12.19 アジア開銀開業 4.15 東京都知事に美濃部元吉当選
佐藤栄作	福田赳夫	佐藤一郎	谷村裕	佐竹浩	7	宇佐美洵	浜口巖根	1966年(昭41)	4月 業務部業務二課長代理	債券発行高1兆円突破 九電力のある主要都市への支店開設ほぼ完了	6.14 ILO87号条約発効 12.19 アジア開銀開業 4.15 東京都知事に美濃部元吉当選
								1967年(昭42)		7.1 割引債に源泉分離課税 4.1 証券会社、免許制に移行 6.1 合併転換法を含む中小金融二法施行 6.17 東大安田講堂に機動隊導入 6.26 小笠原返還	
								1968年(昭43)	8月 業務部業務開発課長	「第一次長期経営計画」策定	6.17 東大安田講堂に機動隊導入 6.26 小笠原返還 米、ドル防衛強化策を発表
	水田三喜男	谷村裕	村上孝太郎	澄田智	7	12	宮崎一雄	1969年(昭44)	7月 業務部業務開発室副長	7.7 業務部内に業務開発室	12.1 3億円強奪事件 1.18 東大紛争、安田講堂占拠学生排除 5.26 東名高速道路全線開通
								1970年(昭45)	5月 秘書室副長(頭取秘書)	4月 東証2部上場 ドイツマルク建債券発行 11-12月 横浜・新宿支店開設	6.1 経企庁、GNP世界第2位と発表 6.8 ベトナム撤退発表 1.2 日銀、BIS加盟 3.14 大阪で万国博覧会(-9.13) 3.31 新日鉄発足 6.22 日米安保条約自動延長 7.2 金制調「一般民間金融機関のあり方」答 9.17 ソニー、NY証券上場(日本企業初) 12.18 アジア開銀、初の円建て債発行

(4)

首相	大蔵省					日銀			長銀			本人の履歴	長銀の動き	経済社会の動き		
	大臣	事務次官	主計局長	銀行局長	証券局長	総裁	会長	頭取	総裁	会長	頭取					
佐藤栄作	福田赳夫	澄田智	鳩山威一郎	近藤道生	志場喜徳郎	佐々木直	宮崎一雄	5	杉浦敏介	1971年(昭46)	2月 東証1部へ指定替え、大証1部上場	2.22 成田新空港、強制代執行開始				
		7	6		6					6	10月 貸出残高2兆円突破	6.1 預金保険法公布(7.1預金保険機構設立)				
	水田三喜男	鳩山威一郎	相沢英之	坂野常和	1970~ 非製造業向貸出の拡大					6.17 沖縄返還協定調印						
	7	6			6					5.28 業務開発部	6.23 日本住宅金融設立					
	田中角栄	榎木庚子郎	吉国二郎	橋口収	吉田太郎					高橋英明	宮崎一雄	12	杉浦敏介	1972年(昭47)	1970~ 非製造業向貸出の拡大	8.3 第四次資本自由化
		12												6	6	6
		11	相沢英之	橋口収	高橋英明					8.28 円、変動相場制移行				10.1 勤銀・第一合併、第一勤銀発足		
福田赳夫		6	6	6	仕組み船融資への本格取り組み	10.15 日米繊維交渉、覚書調印										
7		6	6	6	資源エネルギープロジェクトへの取組み	12.18 スミソニアン合意										
三木武夫	大平正芳	高木文雄	竹内道雄	田辺博通	岩瀬義郎	森永貞一郎	12	杉浦敏介	1973年(昭48)	3.13 企業調査部	5.15 沖縄返還					
	12	7	7	7	6				6.26 池袋支店	6.8 対外直接投資自由化						
	11	吉瀬維哉	長岡実	徳田博美	山内宏				7.11 ロンドン支店開設	7.18 田中首相、「列島改造論」						
	12	6	6	6	6				アジア長銀(香港現地法人)設立	9.29 日中国交正常化						
福田赳夫	吉瀬維哉	長岡実	徳田博美	山内宏	山内宏	森永貞一郎	12	杉浦敏介	1974年(昭49)	東京・大阪の都心店舗拡幅	10.16 第二次オイルショック					
	11	6	6	6	6				12.16 ニューヨーク支店、渋谷支店開設	10.1 太陽神戸銀行発足						
	12	6	6	6	6				11月 企画部企画室長	12.22 政府、石油緊急事態宣言						
大平正芳	金子一平	長岡実	田中敬	米里恕	吉本宏	森永貞一郎	12	杉浦敏介	1975年(昭50)	アルジェリア政府より調査受託	4.5 歩積・向建預金の規制強化					
	11	7	7	7	7				6.25 国土利用計画法公布	6.25 国土利用計画法公布						
	12	7	7	7	7				1975年(昭50)	米国ドル建て債券発行	12.25 大口融資規制実施					
大平正芳	竹下登	長岡実	田中敬	米里恕	吉本宏	森永貞一郎	12	杉浦敏介	1976年(昭51)	産業転換:産業転換を展望した融資強化	7.19 沖縄海洋博開幕					
	11	7	7	7	7				11.19 梅田支店開設	11.15 パリサミット、日本初参加						
	12	7	7	7	7				1975~ 社会開発融資への取り組み	12.7 住宅産業の危機表面化						
大平正芳	金子一平	長岡実	田中敬	米里恕	吉本宏	森永貞一郎	12	杉浦敏介	1976年(昭51)	6月 金沢支店長	12.25 財政特別法、大蔵国債発行時代へ					
	11	7	7	7	7				1977年(昭52)	12月 秘書室長	5.14 昭和60年代前期経済計画(安定成長へ)					
	12	7	7	7	7				1977年(昭52)	債券自力販売の強化	7.27 ロッキード事件で田中首相逮捕					
大平正芳	金子一平	長岡実	田中敬	米里恕	吉本宏	森永貞一郎	12	杉浦敏介	1977年(昭52)	円建てローン開始	4.1 銀行引受国債の売却開始					
	11	7	7	7	7				1978年(昭53)	12月 秘書室長	5.27 社債発行限度暫定措置法公布					
	12	7	7	7	7				1978年(昭53)	12月 秘書室長	3.8 サラ金貸付自粛					
大平正芳	金子一平	長岡実	田中敬	米里恕	吉本宏	森永貞一郎	12	杉浦敏介	1978年(昭53)	1976.10 上野支店、欧州長銀(ブラッセル)設立	6.5 日銀、コールレートの弾力化実施					
	11	7	7	7	7				1977.6 ロスアンゼルス支店開設	6.29 日銀、初の入札方式買いオペ						
	12	7	7	7	7				1978.3 東京支店開設	8.12 日中平和友好条約調印						
大平正芳	金子一平	長岡実	田中敬	米里恕	吉本宏	森永貞一郎	12	杉浦敏介	1979年(昭54)	長銀インターナショナル(証券現法)開設	3.13 欧州通貨制度発足					
	11	7	7	7	7				神戸支店開設	4.28 松下、日本初の無担保転換社債発行						
	12	7	7	7	7				長銀インターナショナル(証券現法)開設	5.15 資本流入規制(短期インパクトローン)解						
大平正芳	金子一平	長岡実	田中敬	米里恕	吉本宏	森永貞一郎	12	杉浦敏介	1979年(昭54)	長銀インターナショナル(証券現法)開設	5.16 譲渡性預金(CD)発行開始					
	11	7	7	7	7				神戸支店開設	6.20 金制調! 蓄銀のあり方I答申						
	12	7	7	7	7				長銀インターナショナル(証券現法)開設	12.29 銀行経理、低価・原価選択制移行						

(5)

首相	大蔵省						日報	長銀		本人の履歴	長銀の動き	経済社会の動き
	大臣	事務次官	主計局長	銀行局長	証券局長	総裁	会長	頭取				
大平正芳 6	竹下登 7	長岡実 6	田中敬 6	米里忍	吉本宏	前川春雄	吉村勲兵衛	1980年(昭55)	大宮支店開設	1.4 中期国債ファンド取扱い認可		
								1980~	総合金融サービスの推進	6.22 衆参両院選挙、自民が圧勝		
鈴木善幸 11	渡辺美智雄 11	田中敬 6	松下康雄 6	高橋元	宮本保孝	前川春雄	吉村勲兵衛	1981年(昭56)	6月 取締役秘書室長	国際金融業務の本格展開 資金ディーリング部門の強化 プロジェクトファイナンスの推進 個人向け債券販売が大きな柱に スイス長銀設立 資本金1000億円に 6月 長信銀他、新型利付債(利子一括払い型、「ワイドI)を創設 シンガポール支店、難波支店開設 京都支店開設	12.1 外為法改正 12.5 臨時行政調査会(第二臨調)設置法公布 1.1 円建私算外債発行解禁 2.18 レーガン大統領、経済再建計画発表 6.1 新銀行法、長期信用銀行法改正	
								1982年(昭57)	6月 取締役企画部長兼業務改善室長	3.30 金融行政の自由化・弾力化、大蔵省発表 8.13 メキシコ通貨危機 4.9 銀行、公共債売却開始 7.31 民間活力導入特別調査会設置 11.9 レーガン大統領来日、円ドル委員会合意 12.2 行革関連5法公布 2.23 第1回日米円ドル委員会		
中曽根康弘 11	竹下登 7	松下康雄 6	山口光秀 6	吉野良彦	吉田正暉	杉浦敏介	酒井守	1983年(昭58)	公共債窓口販売開始 香港支店開設 長銀ニューヨーク信託(現法)開設	4.1 外為取引の実需原則撤廃 2.7 竹下派(創政会)旗揚げ 4.1 NTT発足 5.17 男女雇用機会均等法成立 6.1 銀行、公共債フルディーリング 8.15 中曽根首相、初の靖国神社公式参拝 9.22 プラザ合意 9.24 行革大綱閣議決定 10.28 外国銀行の信託業務参入 2.17 ベーカー長官ドル容認発言、円高の定		
								1984年(昭59)	ディーリング業務開始 吉祥寺・麻沢支店開設 債券総合口座発売開始 1985~ 中堅中小企業向け融資拡大 M&A業務の推進 航空機ファイナンス業務拡大 国際業務の地域展開積極化 オーストラリア長銀設立 4月「第5次長期経営計画」スタート 5月「イ・アイ・イへの融資はじまる」 シンガポール長銀設立 4月「イ・アイ・イと組んだ初の海外投資融資	2.23 第1回日米円ドル委員会 4.1 外為取引の実需原則撤廃 2.7 竹下派(創政会)旗揚げ 4.1 NTT発足 5.17 男女雇用機会均等法成立 6.1 銀行、公共債フルディーリング 8.15 中曽根首相、初の靖国神社公式参拝 9.22 プラザ合意 9.24 行革大綱閣議決定 10.28 外国銀行の信託業務参入 2.17 ベーカー長官ドル容認発言、円高の定		
竹下登 11	宮沢喜一	吉野良彦	西垣昭	平澤貞昭	北村恭二	澄田智	酒井守	1985年(昭60)	6月 常務取締役企画部長	4.1 外為取引の実需原則撤廃 2.7 竹下派(創政会)旗揚げ 4.1 NTT発足 5.17 男女雇用機会均等法成立 6.1 銀行、公共債フルディーリング 8.15 中曽根首相、初の靖国神社公式参拝 9.22 プラザ合意 9.24 行革大綱閣議決定 10.28 外国銀行の信託業務参入 2.17 ベーカー長官ドル容認発言、円高の定		
								1986年(昭61)	4月 常務取締役国際本部長	4.1 外為取引の実需原則撤廃 2.7 竹下派(創政会)旗揚げ 4.1 NTT発足 5.17 男女雇用機会均等法成立 6.1 銀行、公共債フルディーリング 8.15 中曽根首相、初の靖国神社公式参拝 9.22 プラザ合意 9.24 行革大綱閣議決定 10.28 外国銀行の信託業務参入 2.17 ベーカー長官ドル容認発言、円高の定		
								1987年(昭62)	9月 常務取締役 (資本市場グループ担当)	外貨転換社債発行 公募新株250万株発行 9月 大野木克信、企画部長就任	2.9 NTT株式上場 4.1 国鉄分割、民営化発足 6.9 リゾート法公布 10.19 ブラックマンデー 12.4 金制「専門金融機関のあり方」報告書 12.7 BIS自己資本規制統一に関する提言	

(6)

首相	大蔵省					日銀 総裁	長銀 会長 頭取		本人の履歴	長銀の動き	経済社会の動き
	大臣	事務次官	主計局長	銀行局長	証券局長						
竹下登	宮沢喜一	吉野良彦	西垣昭	平澤貞昭	藤田恒郎	澄田智	杉浦敏介	酒井守	1988年(昭63)	グリニッジキャピタルマーケット社買収	4.1 マル優原則廃止
		6	6						6	6	
宇野宗佑	村山達雄	西垣昭	小粥正己	角谷正彦					1988-89	無担保転換社債800億円発行	5.31 インサイダー規制強化
		6							6	6	6
海部俊樹	橋本龍太郎	平澤貞昭	保田博	土田正顕					6月 専務取締役 (資本市場グループ担当)	2月 大野木克信、常務企画部長就任	7.15 BIS自己資本規制統一基準
		6							6	6	6
宮沢喜一	羽田孜	保田博	齋藤次郎	寺村信行	小川是	酒井守			11月 専務取締役 (企画・情報システム・調査各グループ担当)	4月 「第6次長期経営計画」スタート	12.24 参院本会議、税制改革6法案可決、成立
		6							6	6	6
		尾崎護				堀江鉄弥			9月 副頭取	6月 杉浦敏介、取締役相談役最高顧問就任	11.21 総評が解散、連合と全労連が発足
		12							4		
		10							1990年(平2)	債券先物取引業務開始	2.1 相互銀行52行、晋銀へ一斉転換
		11									
		11							1991年(平3)	中間発行増資実施	4.1 消費税込導入
		12									
		12							1992年(平4)	ケイマ支店開設、イントシア長銀設立	4.5 10年国債入札制導入
		11									
		12							9月 アイ・アイへの融資ピーク(3800億円)	9.4 日米構造協議開始	9.9 三菱銀行、NY上場
		6									
		6							7月 アイ・アイ、取引銀行に金利棚上げ要請	10.31 三菱地所、米ロックフェラーセンター買収	10.31 三菱地所、米ロックフェラーセンター買収
		6									
		6							長銀ラテンアメリカ社設立	11.9 ベルリンの壁崩壊	11.9 ベルリンの壁崩壊
		6									
		6							5月 日債銀債の流通価格が興長銀と乖離	12.29 日経平均史上最高値つける	12.29 日経平均史上最高値つける
		6									
		6							5月 日債銀、関連ノンバンク金利減免要請	3.27 土地関連融資の総量規制	3.27 土地関連融資の総量規制
		6									
		6								4.1 太陽神戸三井銀行発足	4.1 太陽神戸三井銀行発足
		6									
		6								4.26 選挙制、小選挙区比例代表並立制答	4.26 選挙制、小選挙区比例代表並立制答
		6									
		6								6.28 日米構造協議が決着(公共投資430兆円)	6.28 日米構造協議が決着(公共投資430兆円)
		6									
		6								10.1 日経平均2万円割れ	10.1 日経平均2万円割れ
		6									
		6								1.17 湾岸戦争	1.17 湾岸戦争
		6									
		6								4.1 協和埼玉銀行発足	4.1 協和埼玉銀行発足
		6									
		6								4.1 牛肉・オレンジ輸入自由化	4.1 牛肉・オレンジ輸入自由化
		6									
		6								6.25 金制調「新しい金融制度について」答申	6.25 金制調「新しい金融制度について」答申
		6									
		6								6.27 日銀、窓口指導廃止	6.27 日銀、窓口指導廃止
		6									
		6								7.9 大蔵・郵政、預貯金金利自由化日程公表	7.9 大蔵・郵政、預貯金金利自由化日程公表
		6									
		6								8月 証券金融不祥事件(損失補填)、証人喚	8月 証券金融不祥事件(損失補填)、証人喚
		6									
		6								12.20 不動産融資総量規制撤廃適滞	12.20 不動産融資総量規制撤廃適滞
		6									
		6								1.31 改正大店法施行	1.31 改正大店法施行
		6									
		6								3.27 土地公示価格が17年ぶりに下落	3.27 土地公示価格が17年ぶりに下落
		6									
		6								5月 日債銀、関連ノンバンク金利減免要請	5月 日債銀、関連ノンバンク金利減免要請
		6									
		6								5.7 日本新党結成	5.7 日本新党結成
		6									
		6								6.15 PKO協力法成立	6.15 PKO協力法成立
		6									
		6								6.19 金融制度改革法成立	6.19 金融制度改革法成立
		6									
		6								7.20 証券取引等監視委員会発足	7.20 証券取引等監視委員会発足
		6									
		6								8.14 日本住宅金融、母体行9行金利軽減で合	8.14 日本住宅金融、母体行9行金利軽減で合
		6									
		6								8.18 日経平均14,309円つける	8.18 日経平均14,309円つける
		6									
		6								8.30 自民党セミナー、宮沢公的資金発言	8.30 自民党セミナー、宮沢公的資金発言
		6									
		6								10.30 大蔵省、大手行不良債権額発表	10.30 大蔵省、大手行不良債権額発表
		6									

(7)

首相	大蔵省					日銀		長銀		本人の履歴	長銀の動き	経済社会の動き
	大臣	事務次官	主計局長	銀行局長	証券局長	総裁	会長	頭取				
宮沢喜一 8	林義郎 8	尾崎護 6	斎藤次郎 6		小川是 6					1993年(平5) 6月 長銀総合研究所社長、長銀取締役	6月 大野木克信、副頭取	1.1 EC市場統合
細川護熙 4	藤井裕久 6			寺村信行 7		三重野康 12		堀江鉄弥 4	1994年(平6) 2月 受け皿会社「日比谷総合開発」設立 2月 東京都、二信組に業務改善示達 2月 日銀検査兼手 4月 「第7次長期経営計画」スタート 12.6 二信組問題で日銀水川寮会談	7.9 アイ・アイへの支援打ち切り 7月 長銀証券開業 本店店舗竣工に伴い本店移転 債券発行方法見直し(募集・売出債分離) 新総合口座発売 ピアーズ社買収 バンコク・ラプアン・大手町支店	1.27 共同債券買取機構設立 2.27 G7で日本への内需拡大要請 4.1 金融制度改革法施行、銀行証券相互参 5.27 都銀、不良債権公表 6.29 ゼネコン汚職 7.18 衆院選投票、自民過半数割る 8.6 非自民党政権、細川首相選出 10.26 JR東日本株上場 11.1 ECマーストリヒト条約発効 3.4 政治改革法成立 6.21 NY外為市場で初めて1ドル=100円を突 10.17 流動性預金金利の自由化 11.21 衆院小選挙区割法案など政治改革3法成 12.9 東京協和・安全信組処理で日銀出資新銀 行案(東京共同銀行)	
羽田孜 6		齋藤次郎 5	篠沢恭助 5		日高壮平 1	増沢高雄 4		大野木克信 4	1995年(平7) 6月 長銀取締役退任	CDオンライン提携開始 証券、デリバティブ、アジアの3業務の重点推進 リスク管理の強化・高度化 1月 有楽町・新橋総合開発設立 「体質改善3ヵ年計画」実施 3月 二信組問題国会審議 4月 堀江頭取辞任、大野木克信頭取就任 11月 金融債発行条件格差はじまる	1.1 WTO発足 1.13 東京共同銀行設立 1.17 阪神大震災 3.13 大蔵省、過剰接待で訓告処分(中島・田谷) 3.20 地下鉄サリン事件 4.9 統一地方選で無党派旋風(青島・ノック知事) 6.8 大蔵省「金融システムの機能回復について」 8.29 兵庫銀行、木津信組破綻 9.26 大和銀行NY支店巨額損失発覚 12.19 住専処理案決定 4.1 東京三菱銀行発足 5.27 大手11行が赤字決算 6.13 住友商事、銅先物で巨額損失 6.18 住専処理法成立 7.26 住宅金融債管理機構発足 9.9 菅・鳩山(由)が民主党結成で合意 11.11 日本版ビッグバン構想発表 11.17 厚生省岡光次官、収賄容疑で逮捕	
村山富市 1	武村正義 1			西村吉正 7		松下康雄 7			1996年(平8) 1月 ムーディーズ、長銀格下げ 3月 長銀NY信託、米当局への不正報告発覚 4月 大蔵省検査着手 5月 赤字決算(都銀等11行) 11月 長銀信託銀行設立	1995~ 証券、デリバティブ、アジアの3業務の重点推進 リスク管理の強化・高度化 1月 有楽町・新橋総合開発設立 「体質改善3ヵ年計画」実施 3月 二信組問題国会審議 4月 堀江頭取辞任、大野木克信頭取就任 11月 金融債発行条件格差はじまる	1.1 WTO発足 1.13 東京共同銀行設立 1.17 阪神大震災 3.13 大蔵省、過剰接待で訓告処分(中島・田谷) 3.20 地下鉄サリン事件 4.9 統一地方選で無党派旋風(青島・ノック知事) 6.8 大蔵省「金融システムの機能回復について」 8.29 兵庫銀行、木津信組破綻 9.26 大和銀行NY支店巨額損失発覚 12.19 住専処理案決定 4.1 東京三菱銀行発足 5.27 大手11行が赤字決算 6.13 住友商事、銅先物で巨額損失 6.18 住専処理法成立 7.26 住宅金融債管理機構発足 9.9 菅・鳩山(由)が民主党結成で合意 11.11 日本版ビッグバン構想発表 11.17 厚生省岡光次官、収賄容疑で逮捕	
橋本龍太郎 11	久保亘 11	小川是 11	小村武 11	山口公生 11	長野藤士 11							

(8)

首相	大蔵省					日銀		長銀		本人の履歴	長銀の動き	経済社会の動き		
	大臣	事務次官	主計局長	銀行局長	証券局長	総裁	会長	頭取						
橋本龍太郎	三塚博	小川是	小村武	山口公生	長野麗士	松下康雄	増沢高雄	大野木克信	1997年(平9)	4月 長銀総合研究所会長	7.15 SBCとの包括的提携 7.29 日債銀への出資(第三者割当) 9.19 SBCとの包括的提携正式契約 12.8 SBC、UBS合併発表 12.26 「長銀再生2か年計画」取締役会決議	3.11 新日銀法、金監庁法案閣議決定 3.6 野村証券等、総会厚利益供与発覚 4.1 消費税5%へ引上げ 4.1 関連ノンバンク含む日債銀リストラ策 6.11 改正独占禁止法、持ち株会社解禁へ 7.2 タイ、管理フロート制移行 7.31 早期更正措置に関する大蔵省令 11月 三洋証券、北拓、山一連鎖破綻 11.28 財政構造改革法成立		
		小村武	山本晃						1998年(平10)	4月 長銀総合研究所顧問 9月 同退任	2.4 執行役員制度導入発表 3.17 SBCとの提携変更契約締結 3.20 ムーデイズ、長銀劣後価格下げ 4.1 執行役員制度導入(取締役6人へ) 5.12 日債銀検査着手 6.1 長銀ワーキング証券開業 6.5 月刊誌現代、長銀破綻を特集 6.26 住友信託との合併交渉開始 7.8 金融監督庁検査 8.2 小淵首相ら、公邸に高橋住信社長招く 9.27 日本リース会社更生法申請 10.23 特別公的管理決定	2.18 金融機能安定化緊急措置法公布 3.1 大手21行公的資金導入決定 4.1 日本版ビッグバン(改正外為法・新日銀) 4月 大蔵省、日債銀待不祥事処分 5.29 財政構造改革法改正 6.9 中央省庁改革法成立 6.22 金融監督庁発足 7.12 自民党、参議院選挙敗北 8.17 ロシア、ルーブル切り下げ 10.9 日経平均12,879円 10.16 金融機能早期健全化緊急措置法 11.16 ムーデイズ、日本国債格下げ 12.15 金融再生委員会発足 12.13 日債銀、特別公的管理		
	橋本龍太郎	松永光	田波耕治	浦井洋治	伏屋和彦				3	8	8	1999年(平11)	6.4 内部調査委報告書、旧経営陣を告発 9.28 譲渡先をリップルウッド社に決定 11.19 大野木元頭取ら初公判	1.1 単一通貨制ユーロ始動 1.19 三井信託・中央信託合併発表 6.3 BIS自己資本規制見直し発表 2.12 大手銀行への公的資金再投入決定 2.13 ゼロ金利政策開始 4-8月 第二地銀の破綻相次ぐ(幸福、東京相和) 8.20 みずほ統合発表(富士・第一動銀・興銀) 10.14 住友・さくら合併発表 12.29 与党、ペイオフ1年延期決定
	宮沢喜一	薄井信明	武藤敏郎	福田誠	2				2000年(平12)	2.9 リップルウッド社への譲渡正式決定 5.19 ライフ会社更生法申請 5.26 第一ホテル会社更生法申請 6.5 新生銀行へ行名変更 7.12 そごう、自主再建を断念	2.8 東京都、銀行への外形標準課税導入表 2.18 住友海上・三井海上合併発表 2.25 越智金融相辞任 3.14 三和・東海・あさひグループ化 4.1 介護保険制度施行 6.6 日債銀、ソフトバンク連合へ譲渡決定 6.25 参議院選挙 7.1 金融庁発足 8.11 日債、ゼロ金利解除			
小淵恵三	田波耕治	宮沢喜一	浦井洋治	伏屋和彦	速水優	8	8	1999年(平11)	6.4 内部調査委報告書、旧経営陣を告発 9.28 譲渡先をリップルウッド社に決定 11.19 大野木元頭取ら初公判	1.1 単一通貨制ユーロ始動 1.19 三井信託・中央信託合併発表 6.3 BIS自己資本規制見直し発表 2.12 大手銀行への公的資金再投入決定 2.13 ゼロ金利政策開始 4-8月 第二地銀の破綻相次ぐ(幸福、東京相和) 8.20 みずほ統合発表(富士・第一動銀・興銀) 10.14 住友・さくら合併発表 12.29 与党、ペイオフ1年延期決定				
森喜朗	薄井信明	武藤敏郎	福田誠	伏屋和彦	速水優	2	2	2000年(平12)	2.9 リップルウッド社への譲渡正式決定 5.19 ライフ会社更生法申請 5.26 第一ホテル会社更生法申請 6.5 新生銀行へ行名変更 7.12 そごう、自主再建を断念	2.8 東京都、銀行への外形標準課税導入表 2.18 住友海上・三井海上合併発表 2.25 越智金融相辞任 3.14 三和・東海・あさひグループ化 4.1 介護保険制度施行 6.6 日債銀、ソフトバンク連合へ譲渡決定 6.25 参議院選挙 7.1 金融庁発足 8.11 日債、ゼロ金利解除				

付 記——本年譜は、以下の書物・資料を利用して作成されたものである。以下の中で、特に『日本金融年表（明治元年～昭和 62 年）』、朝日新聞経済部編『金融動乱』、共同通信社社会部『崩壊連鎖』、村松岐夫・奥野正寛編『平成バブルの研究』がそれぞれ有益であり、とくに参照させていただいた。（年表作成：柏谷泰隆）

日本銀行金融研究所『日本金融年表（明治元年～昭和 62 年）』、1988 年

有沢広巳監修『昭和経済史』日本経済新聞社、1976 年

三橋規宏・内田茂男『昭和経済史〔下〕』日本経済新聞社、1994 年

朝日新聞経済部編『金融動乱』朝日新聞社、1999 年

共同通信社社会部『崩壊連鎖—長銀・日債銀粉飾決算事件』、1999 年

金融監督庁編『金融監督庁の 1 年』大蔵省印刷局、1999 年

軽部謙介・西野智彦『検証経済失政：誰が、何を、なぜ間違えたか』岩波書店、1999 年

金融監督庁編『金融監督庁の 1 年（平成 11 年事務年度版）』大蔵省印刷局、2000 年

日本経済新聞社編『金融迷走の 10 年』日本経済新聞社、2000 年

日本経済新聞社編『検証バブル 犯意なき過ち』日本経済新聞社、2000 年

西野智彦『検証経済迷走：なぜ危機が続くのか』岩波書店、2001 年

西野智彦『検証経済暗雲：なぜ先送りするのか』岩波書店、2003 年

日本経済新聞、朝日新聞、読売新聞等の縮刷版、など。

水上萬里夫 オーラル・ヒストリー

第1回

[2001年9月4日 10:10~12:10]

[インタビュアー] (肩書きはインタビューの時点)

御厨 貴(政策研究大学院大学教授)

田中隆之(専修大学教授)

柏谷泰隆(政策研究院政策研究科博士前期課程)

(於：政策研究院政策研究プロジェクトセンター)

ブラジル生まれ

御厨 今日から、水上さんのオーラル・ヒストリーを始めさせていただきます。柏谷（泰隆）さんが詳細な年表（六〇―四頁）を作っておりますので、それをご覧いただきながら、記憶をリマインドしてお話しいただくことになると思います。

第一回は、ブラジルでお生まれになったあたりから始めさせていただきます。よろしくお願いいたします。よろしく願います。

水上 私は、この年代にしては割と少ないブラジル生まれですけれども、なぜブラジルで生まれたかを説明するためには、親の話をちょっとしなければならぬかと思えます。

父は、一八九一年（明治二十四年）東京の麹町（千代田区）生まれで、一九一六年（大正五年）に東京帝大を卒業いたしました。直ぐ「横浜生糸」というところに入ったようです。これが、一九二九年（昭和四年）の恐慌で左前になりました。三菱商事の傘下に入りましたから、そこで三菱商事の一員ということになります。因みに、父は府立一中（現・日比谷高校）から旧制六高へ進みまして、そこからずっと大学までテニスの選手でした。他方、三菱財閥の岩崎小弥太さんという当主もテニスがお好きで、父の昔からの友人だったようです。その三菱の傘下に入った頃、ちょうど岩崎さんが個人資産を海外へ投資しようと思っていて、ブラジルに目を付けた。その責任者の一人として、昔から知っている父に目を付けて、「ブラジルに行ってくれ

ないか」という話になったようです。

ブラジルの会社は、「東山農事」という社名でした。「東山」というのは、岩崎小弥太さんの号だったそうです。岩崎さんは、「資産として農場を買いたい」と考えていたので、まず最初に父を送り込んで、コーヒーの貿易取引を始めさせました。コーヒーの商売をしながら、良い農場を探すために、日本から農業の専門家を送ったり、更に商事部門強化のために、三菱商事の人を送ったりしていたのです。それで、開戦前には「東山」は銀行部門と商事部門と農事部門の三部門を持つ、三菱系の有力な会社になっていたようです。

この会社があつたために、三菱商事も、「ブラジルは『東山』に任せろ」という格好になつていて、ブラジルには戦後、かなりの頃まで、三菱銀行も三菱商事もなかつた。そういう状況でした。私の記憶では、山陽特殊製鋼が潰れたのが一九六〇年代の半ばだったと思えますけれども、その時に三菱銀行から山陽特殊製鋼に派遣されていた常務だか、専務だかが責任を取って辞めたあと、ブラジルに赴任させられた。その時点で初めて、「東山銀行」が三菱銀行に名前を変えたという状況だったと思えます（註・一九六五年三月、山陽特殊製鋼倒産）。

そういうことで、父はブラジルに行つて、途中で出入りはあつたようですが、最終的には十四年間ブラジルにおりまして、戦争中の一九四二年（昭和十七年）に、交換船で家族ともども日本に帰つて来ました。私も、三歳の時に一度、父と一緒に一年弱、日本に帰つて来ていましたので、ブラジル―日本間は三回、船で行き来したことになります。

さて、私は一九三三年（昭和八年）に、ブラジルのサントス市で生まれました。当時、サントスはコーヒーの積出し港だったので、コー

ヒーの貿易商は、みなサントスにいたようです。そのために、父もサントスにいました。その後、だんだんコーヒーの取引は商業の中心地であるサンパウロに移ったために、父も一九三九年（昭和十四年）頃にサンパウロに移り、以後帰国まで、サンパウロに住むことになりました。

一九四一年（昭和十六年）に、私はサンパウロの小学校に入りました。向こうの小学校は日本に比べると（入学が）一年遅く、しかも九月に始まりますので、（日本に比べると学年が）二年違つてきます。日本には一九四二年の夏に帰つて来たので、その秋の二期から誠之小学校という、東大の近くの小学校に入れられました。しかも、年齢に合わせて、いきなり三年生になってしまったのです。

これに、私がどう対処したかということですが、今度は母の話をしなければなりません。私の母も、一九〇三年（明治三十六年）に麹町で生まれ、幼稚園から女学校まで、ずっと雙葉学園でした。父とは十二歳離れております。母は、カトリックの閉鎖的な学校がどうも気に入らなかつたらしく、更には日本の男女差別社会も気に入らなかつたらしくて、「海外に行きたい」と、早くから思っていたような節があります。「何でもいいから、海外に行けそうだ」ということで、父と結婚したんじゃないかと、私は推測しています（笑）。ということ、当時の女性としては進歩的、かつ開放的で積極的だったと思います。

また、私には兄が一人おりまして、これは北米で生まれているのですが、九歳離れております。この兄との間に、もう一人、生まれて直ぐ死んだ兄がいたらしいのですが……。九歳離れた兄は、北米からブラジルに移った時に向こうの学校に入り、ブラジル人の友達が直ぐ出て来まして、ポルトガル語の世界に早くから馴染んだために、日本語が

苦手でした。母は、「日本人として、これは非常に嘆かわしいことだ」と考え、私には「サンパウロの学校に入る前に、日本語を叩き込まなきゃいかん」ということで、日本から国語の教科書を取り寄せ、三歳から私に日本語を叩き込みました。その結果、向こうの学校へ上がる前に一応、私は尋常小学校六年、高等小学校二年ぐらいまでの教科書ならば、一通り読み書きが出来るようになっていました。

御厨 大変なものですね。
水上 母は教育ママの走りだったのでしょう（笑）。誠之小学校が日本の進学小学校として有名だったことも知っていたようで、早くから私を、「あそこに入れる」と決めていたようです。当時、豊島区に住んでおりましたが、本郷にいた知り合いのお医者さんのところへ寄留をして、誠之小学校に越境入学をしたわけです。

この小学校で、まず往生したのが算数で、中でも算盤と暗算がみんな滅法速くて、これに追い付くのに非常に苦労しました。ただ、母のお蔭で日本語が読めて、サンパウロの日本街の本屋で、『少年講談』の「霧隠才蔵」とか「猿飛佐助」とかも買って読んでいましたから、そういう知識はあったのです。しかし、本格的な日本の歴史とか地理に関する教養が非常に欠けていたものですから、この点でも苦労しました。

田中 因みに、サンパウロの小学校は、完全な現地の学校ですか。
水上 そうです。カトリック系の、多分いい学校だったんだろうと思います。

田中 言葉は、ポルトガル語ですか。
水上 ええ、近所の子どもとも遊んでいましたから、外ではポルトガル語を使い、家に帰ると日本語を使うという状態でした。

それで、帰国後に家庭教師を付けた特訓があつて、ともかく何とかレベルまで追い付いたかなというところで、今度は戦争のために学童疎開に行くことになりました。その時も、一つは岩手県の小岩井農場——これが三菱の岩崎さんの関係会社で、私の父も帰国してから、その役員もしていたものですから、「そこへ疎開するか」という話がありました。しかし、母が、「とにかく誠之小学校にいなぎやいかん」と主張したので、学童集団疎開ということになって、誠之小学校とともに、栃木県的那須郡小川町に行きました。

疎開地では地元の学校に編入になりましたが、当時は地方と東京の学力格差が非常に大きく、特に勉強しなくても済むという楽な時代でした。小学校五年で疎開に行き、一年三カ月後に東京に帰つて来て、小学校六年ということ。いろいろ考え合わせると、小学校六年の間に、勉強した時期の本当に少なかったことを感じます。

御厨 サントス、サンパウロとブラジルにおられて、一時帰国されたというお話ですが、ご自身のアイデンティティーというのは、どんな感じでしたか。

水上 「日本人だ」という意識は、非常に強かつたと思います。それは多分、親の影響もあると思います。ブラジルは、全体としては人種差別のないほうですが、開戦前ですから、学校に行つてみると、いろいろ嫌な目にも遭いました。特に戦争が始まりましたからは、日本人に対する風当たりが非常に強くなりまして、例えば町中で日本語を話していると、スパイ行為として捕まるというようなこともありました。しかし、どうせ向こうの人は日本語だか何だか分かりませんから、機転の利く日本人は捕まっても、「いや、これは中国語だ」と言つて逃れたという話もありました(笑)。そういうことで、割と国という

ものは、意識させられていたような気がします。

御厨 ブラジルには、日本人街のようなものがあったんですね。

水上 ありました。そこに、さつき申し上げました日本語の本屋とか、和菓子屋とかがあつて、よく買い物に行つていました。どちらかと言うと、非常にゴミゴミしたところで、直ぐ地面に座り込む人がいたり……。

御厨 地べたに……。

水上 はい。何となく行儀が悪い人たちがいるところと思われていて、私たちは、あまりその社会には親しくコミットしていませんでしたね。

御厨 誠之小学校に行かれてから、「ブラジルから来た」ということで、苛められたりはしませんでしたか。

水上 みんな、好奇心は非常にありました。今でも記憶しているのは、ガラス繊維で出来たベルトというのが既にありまして、私はそれをして行ったものですから、これが珍しくて、みんな触つたり引つ張つたり、矯めつ眇めつされた記憶があります。

これは疎開にも通じる話ですけども、たまたま、私のクラスに体を壊して二年ぐらい遅れていた子がいました。彼は体も大きいし、小学校で二つ三つ年が違つと、圧倒的に力が違うわけですね。この子が、割と私を庇つてくれたものですから、あんまり苛められなかったという感じがします。みんな非常に好奇心が強くて、「歌を歌え」とか、「ブラジル語を喋れ」とか、「土人の踊りが出来るだろう」とかは、よく言われました(笑)。

いずれにしろ、ある意味で私は、かなりお坊ちゃんとして育つてきていたんだろうと思います。ですから、学童疎開で、しかも集団疎開

だったことは、教育上非常に良かったようで、そこでいろいろな実践教育を受けました。特に、食べ物が非常に少なかったものですから、生存競争が激しくて、その中で如何に食料を確保するかとか……。あるいは、産婦人科の医者の子がいます、これが夜になると、「子どもは、どうやって生まれるか、お前ら知っているか」とか言って、みんなに講義してくれるので、大変勉強になりました(笑)。

御厨 ませた人がいたんですね。

水上 はい。

御厨 終戦の時のことを覚えていらっしゃいますか。

水上 はい。その日は、みんな集められ、外に並ばされて、ラジオを聴きましたが、雑音が多いし、全く理解できませんでした。先生たちも、即座に理解できたのかどうか分かりません。時間が経つうちに、だんだんと「どうも負けたりしい」ということになりました。終わって、直ぐ先生からの話が何もなかったのは、先生も理解していなかったんじゃないかな。

その日は、かんかん照りの暑い日でした。荷車を引いて、何人かで米の配給を貰いに行つたのですが、道中誰も喋らず、ひたすら下を向いて歩いていて記憶がありません。

それまでは、教科書の全ページに「斬れ、メリケン」「鬼畜米英」と書かされていたのです(笑)。それが上陸して来るわけですから、これは大変なことになったという感じでした。どうも港に近いほうでは、女子はみんな山の中へ避難を始めたようだという話もありまして、一体これからどうなるのか、東京へは戻れるのだろうかという不安感が非常にありました。

御厨 でも、(昭和二十年の)十月には東京に戻られたわけですね。

水上 そうです。もう一つ付け加えますと、私どもが寝泊まりした寺には二人の先生がいました。この先生たちが、後日聞いたところでは、地元の人たちが「お腹が空いている子どもたちにやろう」と、いろいろ善意で持つて来てくれた物の、大半をピンハネしていたらしい。特に教頭だった人は、奥さんを近所の農家に疎開させて、そこへせせと運んでいたらしい。親が面会に来て、「子どもに食べさせてくれ」と、食べ物を渡すと、「こちらで預かって、みんなに平等に分けます」と言つて受け取るんだけど、それが私たちのところに出て来たことはなかった等々……。みんなお腹が減っている時ですから、敏感に分かるわけなんです。

食べ物への恨みというのは、なかなか恐ろしいものです(笑)。後年、疎開から帰つて十年目ぐらいに、「疎開地に行こう」という計画が持ち上がり、先生も呼んだところ、そのうちの一人が来たんですね。現地に行つて、夜、お酒が入ると糾弾会になつて、「お前、あの時、何をやった!」とか、大変な吊し上げになりました。しかし、これで、「先生というの、所詮人間で、悪いこともするんだ」ということを教えられたわけです。この頃から、「先生は聖職だ、偉いものだ」という感じをなくしました。

柏谷 先ほど、東京から疎開したら、あまり勉強しなくて良かったとおっしゃいましたが……。

水上 要するに、現地の生徒のレベルが低くて……。

柏谷 疎開先の生徒と一緒に、授業を受けるんですか。

水上 そうです。疎開先の小学校のクラスに、みんな分散して入つたわけです。

柏谷 集団疎開でも、そうだったのですか。

水上 そうですね。最初に行ったのは、四年生から六年生まででした。私どもが行った那須郡の小川町には寺が幾つかあって、男子女子それぞれ二つの寺に分かれて寄宿していたのです。地元の学校に入ったほうが、効率的だったということでしょうね。

東京から付いて行った先生も、それぞれ授業を持っていました。これも印象に残っていることの一つですが、剣道をやっていた先生がいます。地元の子が出来ないと、地図を掛けたりする棒で突きを入れるのです。見ていても、「酷いことをする」と思いましたが、軍国主義の時代ですから許されていたんでしょうね。相当に酷いことをやっています。

田中 「玉音放送が、よく分からなかった」という話を聞きますが、あれは録音状態が悪かったんですか。

水上 両方だと思います。非常に雑音が多かったことが、一つです。それから、「耐え難きを耐え、忍び難きを忍び」という件（くだり）は、今でも覚えているのですが、要するに「我慢して、徹底抗戦」という意味にも取れたんですね。あんまり難しいことを言うから、小学生じゃ理解できない（笑）。

東京高校から東大経済学部へ

水上 戦後は、敗戦のために、多くの教科書が進駐軍の指示で使えなくなりました。歴史、地理などは、ほとんどのページを墨で塗り潰させられました。中学の入学試験も、結局、国語と数学しかなかったの

で、大いに助かりました。戦後のドサクサのせいもあって、当時は難関だと言われていた七年制高等学校の東京高校の尋常科に入りました。東京高校は戦時中に旧制高校の理科の学生を増やすために、中学部に当たる尋常科の募集を三年間止めていました。私どもの前三年間がブランクだった上に、校舎が焼けたものですから、高等科は後に東大の三鷹寮になった中島飛行機の工場跡で授業をし、私ども尋常科は焼けた中で奇跡的に残ったスペースで、隔離されて教育を受けるというような状況でした。

御厨 東京高校の尋常科を受験する前のことですが、教科書に墨を塗るといふのは、どんな感じですか。

水上 まず、当時、渡された教科書というのは、折ってもいいし、切ってもいい、大きい紙のままでした。それを、まず自分で折って、切つて、一応教科書らしい格好にするわけです。そのの、「何ページの、何行目を消せ」という指示が来ています。それに従つて墨を塗るといふのが、授業でした。墨を塗らずに済むところは非常に少なく、先生も教えようがない。ともかく六年生は受験を控えているので、勉強する範囲が減るのは、うれしいことでした。

東京へ帰つて来てからの担任は、他の疎開地へ行つていた先生でした。この先生は非常に熱心で、受験科目の柱になる国語と数学を、きっちり教えてくれました。疎開地でも、「ある程度は勉強しようか」という者が四人ぐらいいて、学校から帰ると、少しは数学の予習復習などをやっていたのですが、帰京後、受け持ちとなった先生のお蔭で（受験生としての）格好が付いたと思います。その先生は「吉井さん」と言われましたが、疎開地でも、やっぱり非常に真面目に、きちんとやっておられたということでした。「そういう人もいるんだな」

ということ、先生の株も少しは上がりました。

修身の教科書は墨で全滅、歴史や地理の教科書も、ほとんど全部墨で消えてしまったように記憶しています。

御厨 ひたすら消したわけですね。

水上 はい。

御厨 戦後の生活は大変だったと思いますが、水上さんのところは如何でしたか。

水上 終戦までは「東山グループ」の中に小岩井農場があったり、千葉県だったかに、もう一つ農場がありまして、小岩井のバターなどが割と手に入ったんですね。それから、農場から鳥とか豚の肉が入りましたので、戦時中は比較的恵まれた生活をしていただたのではないかと思います。

しかし、終戦後は大変でした。ただ、その時に助かりましたのは、私の家は兄が北米生まれで、私と妹、弟もブラジル生まれということ、外国人待遇というのか、外国人への特別給食みたいなものがありまして、クーポンを貰って、日本橋の明治屋に食料を買いに行った記憶があります。要するに、当時、ブラジルは属地主義というか、そこで生まれるとブラジル国籍になるので、(私たちは)二重国籍になっていたのだと思うんです。

その後、世の中が正常化するにつれて、外務省の指導があつて、どこかの時点で、私はブラジル国籍を放棄しているらしいのです。ところが、銀行(日本長期信用銀行)に入ってからブラジルへ行きましした時に、向こうの日系の弁護士の方が、「水上さん、あなたの国籍はどうなっているんですか」と訊くので、「ブラジル国籍もあったが、どこかで放棄した。今は、日本国籍だけだ」と話したら、「ブラジ

ルには、国籍の放棄なんて条文はない。ブラジル国籍も、あるはずだ。どこで生まれたか覚えていけば、調べてやる」と言うんです。

これが不思議と、「サントス市アゼヴェドソドレ街一〇六番地」というのを覚えているんですね。「多分、ここだと思う」と言いましたら、市役所かどこかへ行かれて、登記台帳か何か、「ちゃんと載っていた」と言つて、出生証明を貰つて送つて来てくれたんです。「これを持ってブラジルの領事館に行けば、パスポートが直ぐ貰えるはずだ。貰つたら？」と言われるのですけれども、それで日本の年金が貰えなくなったりすると困るので、いよいよ日本にいらなくなつて逃げ出す時まで、この手は取つておこうと思つているんです(笑)。ですから、私は今も潜在的には二重国籍らしいのです。向こうで大臣になつた日系人の中にも、二重国籍で、都合のいいほうを使つていたという人もいようです。

御厨 考えてみると、放棄させられたと言つても、それがそのままブラジルに通告されたわけではないでしょうからね。ブラジルでは、そのままだと思います。しかし、クーポンがあつたのですか……。

水上 (東京高校の尋常科に)入りましてから、間もなく学制が変わり、いわゆる新制になりました。旧制高校の中でも、七年制高校は英才教育と見なされ、進駐軍から「民主主義の理念に反する」ということで廃止されることになりました。ところが、「この採つちまつた人間を、どうするか」ということで、非常に困つたようです。二年ばかり擦つた揉んだした挙げ句に、結局、東大の教育学部の付属学校をつくることになりました。この学校は、入学者を抽選で選ぶことになり、その中でも双子をたくさん採る、と。双子を採りまして、二つの教室で別々に教育をしたらどうか、両方一緒にしたらどうかというような

形で、いろいろ教育の実験をしていたようです。ともかく我々は、その学校に編入され、その一回生ということにされました。ですから、私どもは東京高校尋常科入学だったので、東大付属学校中等部・高等部卒業ということになりました。

その時に、旧制の東京高等学校の先生も多数、その学校に籍が移りました。初め我々が入った頃は、その先生方に、「お前たちほど出来の悪い生徒は、かつていなかった」と、散々言われていたのですけれども、先生方も釈然としない形で下（の生徒）が入って来ましたら、急に我々が可愛くなつたらしくて、ちやほやされ、したい放題に放任されましたので、非常に我儘一杯に育ってしまったようです（笑）。

私は中学三年ぐらいから野球をやっておりましたが、高等学校からは、ちよつとオーケストラにも入りました。人数が少なかつたものから——尋常科は、八十人しか採りませんでしたから、何にでも引つ張り出されるということで、全く勉強する暇がなかつたという時代を過ごしました（笑）。

いよいよ高三になりました時に、慌てて一年間、無理矢理詰め込みました。いろいろ運動したりしていたものですから、体力があつたせいか、何とか持ち堪えて、東京大学に入学することが出来ました。

御厨 尋常科は八十名おられて、その時のお仲間で、今、どういう方がいらつしゃいますか。

水上 その中で非常に出来が良かったのは、東大経済学部の教授になつた竹内啓君です。テレビ大阪の社長をやつた深川誠君も同級です。

東京高校は一高と比べますと、全体としては理科系の人たちのほうが出来が良かったようで、理工科系の大学の先生になつた人が多くいます。先輩方では、古くは清水幾太郎とか、南博とか、糸川英夫とか、

ジャーナリストイックに一世を風靡した方々がおられました。近くは御校（政策研究院）学長の吉村融さんや、日本史を書き替へつつある網野善彦さん、異色な方では指揮者の朝比奈隆さんなど、多士済々といいことでしょうか。

御厨 銀行に行かれた方は？

水上 銀行に行った中では、住友銀行の伊部（恭之助）さん、三菱銀行の中村（俊男）さん、それから長銀（日本長期信用銀行）の杉浦（敏介）さん、興銀（日本興業銀行）の池浦（喜三郎）さんなどが、頭取をされておられます。経済界の異色は、「クロネコ」（ヤマト運輸）の小倉（昌男）さんですが、全体的には合理主義者が多いと言えましょうか。

というようなことで、取り敢えず大学に入りました。大学に入った時は、「今度は、ちゃんと勉強しよう」と思ったのですけれども、教養学部の授業のあまりのつまらなさに、一カ月でほとほと嫌になりました（笑）。たまたま体育学の教官が神田（順治）さんという、当時野球部の監督をしていた人で、この人に目を付けられて、「野球部に入れ」と言われて、また野球をやる羽目になりました。一年の秋から球拾いでベンチに入れられたのですが、二年の春・秋はリーグ戦にも出ました。この二年の秋には、最終的には打撃率十三位、三塁打三本で「三塁大王」という、割と目覚しい活躍をしたのです（笑）。

かたがたオーケストラのほうにも入りましたから、こちらにも籍があつたのですが、教養学部時代は野球の練習で忙しいものですから、ずっと休部状態でした。本郷に行きます時に、学部に行ったら、もう少しまともに勉強しようと思ひまして、ここで野球部をやめました。この時も、やめるについて、擦つた揉んだがありました。とにかく

本学は運動部でも紳士が多いものですから、いろいろありましたけれども、やめさせて貰いました。

後半はオーケストラに籍を置いて、ファゴットという楽器を吹いておりました。高等学校ではクラリネットを吹いていたのですが、この違いは何かと言いますと、クラリネットは舌が一枚で、ファゴットやオーボエというのは、舌が二枚なんです。社会人になるには「二枚舌」が必要だということ……(笑)。

御厨 その後も、ずっと続けていらつしやいますか。

水上 就職しましてからは、忙しくて……。しかも、それは学校の楽器なので長いブランクがあつたのですが、十年ぐらい前から、「二枚舌」のほうを復活させまして、今はオーボエを吹いています。東京高校の「OBオーケストラ」というのがあつて、そこに今も参加しております。依然、「二枚舌」の訓練中ですから、このオーラル・ヒストリーも、ご注意ください。だいたいのほうがいいかも知れません(笑)。

野球をやめたのは、練習が多くて時間がないこともありましたが、一つは、「あいつは運動部で、勉強は碌にしない。碌でもない東大生だ」と言われるからです。また、野球ばかりやっていると、「あいつは、いつも最下位から抜け出せない、駄目な野球選手だ」と言われる。そういう二重のコンプレックスから解放されたかつたということも、多分一つの動機ではなかつたかと思えます。他の五大学にはプロに行く連中もいぶんいました。そういう人たちを見ていると、やっぱりレベルの差というのが、非常にはつきり分かりました。

私の同期で、プロ野球に行った有名人というのは、明治大学にいた秋山(登)・土井(淳)というバッテリーですね。これは後に、大洋ホエールズ(現・横浜ベイスターズ)で活躍しました。それから、慶

応大学には、巨人軍に行った藤田(元司)がいました。この辺の連中が同期生で、当時六大学は一つの黄金時代でした。

そういうことで、私は経済学部に進みましたが、少し暇になったので、「破壊活動防止法(破防法)の制定反対!」で、国会へデモにも行つたりしました。

御厨 学生運動そのものには関わらなかつたんですか。

水上 ええ。それは別の運動をやっていたものだから、忙しくて、とても……(笑)。

いろいろな授業の中で——二年の後半から専門課程が始まるわけですが、当時、松田智雄さんがやっておられた西洋経済史に惹かれて、経済学部に入りました。

経済学部では「高橋幸八郎ゼミ」に入りましたが、勉強の仕方を、ちよつと教わつたという程度です。自分は遅く(勉強を)始めたのだから、もう少し勉強して、大学院にでも行ければとも思いましたが……。「高橋ゼミ」は十人ぐらいの小人数のゼミだったので、大学に残りたいという人が非常に多かつたのです。それで、当時の就職状況などから見ると、高橋先生から、「こんなに大勢、大学院に行つても、大学の先生の口は、そんなにないぞ。就職の手立てのある者は、就職してくれ」という御下命が出たのです。私も出来が良かったわけではないし、父の知り合いが幾つかあつたものから、「まあ、就職するかな」という感じに変わりました。急遽、四年の夏頃から就職に切り換えました。就職先を選ぶに際して、高橋先生は、「とにかく就職する以上は、潰れないところを選べ」と。それで、「銀行かな」と思つたのですが、今や見事に潰れてしまいました(笑)。

田中 でも、ずいぶん時間が経っていますから(笑)。

水上 銀行に行くにしても、どうも札幌定なんかをやるのは敵わんな、という感じはありました。海外で生まれたこともありましたが、まず東京銀行を志望しようかなと思いましたが。東京銀行と長銀の両方に父の知り合いがいましたから、まず東京銀行に行つて話を聞きました。その方が率直に、いろいろ話をしてくださつて、「来るのもいいけれども、ここは結構、派閥があつて、人間関係は厄介だ。他は、どこへ行く気なんだ」と言うので、「長銀も、一つ考えています」と言つたら、「あれは新しく出来た銀行で、活気があつて面白いかも知れない。そつちのほうがいいんじゃないか」と言われました。

かたがた試験問題集を見ますと、長銀の試験というのは当時、経済の問題三つと、法律の問題三つ、その両方があつたのですけれども、割と大きい問題でした。私は、実は法律は一単位も取らずにいたものですから、大きな問題のほうがやりやすいと思ひ、試験問題集に出てゐる範囲の問題だけをやつて、試験に臨んだのです。幸ひ、全部試験問題集に出てゐる問題だったので、「辛うじて引つ掛かつたな」と思つてゐます。

御厨 ヤマが当たつたんですね(笑)。

田中 当時は、そんな試験があつたんですね。

水上 筆記がありましたね。

御厨 経済は、どういふ問題なんですか。

水上 経済で、一つ覚えておりますのは、「収穫率逓減の法則について述べよ」といふ問題です。法律で一つ覚えておりますのは、「根抵当について述べよ」といふ問題です。これは、銀行だから仕方ないでしょう(笑)。

御厨 筆記があつてから、面接ですか？

水上 はい。

御厨 面接は、覚えていらつしゃいますか。

水上 あまりはつきりとは覚えていませんが、当時の政府の具体的な政策について、どう考えるかというような質問があつたように思ひます。

御厨 その年(昭和三十一年)は、何人ぐらい？

水上 採用は十四人だつたと思ひます。

御厨 「高橋ゼミ」とか大学時代の学友とかで、今日までお付き合いのある方のお名前を、よろしければ具体的に……。

水上 時々、ゼミの集まりもありますが、社会的に一番偉くなつたのは法政大学の清成(忠男)君で、今や総長になつて、高いビルの上にいるようです。大学に残りましたのは、九州大学に行つた森本(芳樹)君、それから藤瀬(浩司)君が名古屋大学で、小林榮吾君は立正大学に行きました。もう一人、津田(和夫)君というのが、三井銀行から桃山学院大学教授に転身してゐます。大学に帰つてゐる方が、ずいぶん多いですね。

柏谷 結局、十人ほどが学究に行かれたということですね。

水上 そう、十人ぐらい行きました。

柏谷 半分以上ですね。

水上 そうですね。

御厨 銀行に行かれた方は、如何ですか。

水上 「高橋ゼミ」で銀行に行つたのは、津田君と私。あと、鈴木(洋介)君も神戸銀行に行きましたが、元々家が神戸だつたこともあるんです。彼は、ほとんど東京へ出て来ないので、あまり会う機会がなく、消息は分かりません。日本石油の副社長になつた田中(一正)

君というのも、ゼミで一緒でした。

田中 「大学に残りたい」という希望の方が、相当おられたということですね。

水上 そうですね。勉強好きな人が多かったですね。

銀行マン一年生

御厨 一九五六年（昭和三十一年）に長銀に入りましたが、同期の十四人というのは、どういう方々ですか。最後まで長銀におられた方と、途中で辞めた方がいらつしやると思いますが……。

水上 長銀というのは、昭和二十七年（一九五二年）に出来たんですね。第一回の新卒を採ったのが翌二十八年（一九五三年）で、私どもは四期生ということになります。一期生というのは特別扱いになっていまして、直ぐ戦力化させられたこともありまして、人数も新制・旧制合わせて三十人強いて、我々が入った頃には第一線でバリバリ活躍をしている人たちでした。二期生、三期生というのは、この一期生の陰に隠れちゃって、目立たなかった。おそらく一期生としては、その連中に対抗意識もあって、自分の仕事を分けてやるということもなかったのだと思います。私どもぐらいになると、一期生に余裕が出て来た。銀行は、大体三、四年で異動するというのもあって、異動の時期にもなっていた。それで、一期生のいた場所に、我々が入るという格好になった。環境としては、恵まれていたと思います。

そのためか、私ども十四人のうち七人が役員になりました。二期生

から役員になったのは、多分二人で、三期生もやっぱり二人で、圧倒的に我々四期生が多い。最後、私と一緒に副頭取をしていた亀田（浩）というのも、同期生でした。

御厨 一期生は、どのぐらい役員になられたんですか。

水上 多分、半分ぐらいはなかったかな、という感じがいたします。

御厨 当時は入行されますと、最初はこういうふうな教育を受けるんでしょうか。

水上 当時は、まだ非常に余裕がありまして、私どもは一年間が研修期間でした。三カ月ずつ、四つの部を回ることになっていました。私も「債券」「貸付」「経理」といったところを、順次回りました。

「貸付」の中が「大企業貸出し」と、「中堅・中小企業貸出し」の二つに分かれていました。それで四つになるのですが、貸出しの付属として「預金出納」も回りました。

それで、先輩のやっている横に行つて、例えば申請書原稿の清書とか、バランスシートを連結で作る作業とか、少し慣れると企業の決算概要の報告書などを作られました。

御厨 じゃあ、文字通り傍にいますということですね。

水上 そうですね。最初、長銀は九段（千代田区）の大橋図書館の跡に誕生しました。後に、その場所へ日債銀（日本債権銀行）が入り、その後、それが潰されて太陽神戸銀行の東京本部が出来ました。これは元図書館ですから、書庫だったところは天井が低くて、剥き出しの金属製の階段なので、潜水艦の中を昇り降りしているような感じでした。ですから、住環境としては非常に悪く、当然、冷房なんかありません。夏は扇風機を回しますと、書類が飛ぶものですから、みんな上に重しを乗せておかなきゃいけないような状況でした。

たまたま、私どもが一年生の時の夏に、千代田区丸の内の東京中央郵便局の隣の東京ビルに移り、昭和三十六年（一九六一年）に大手町（千代田区）に移りました。最後の本店所在地である日比谷（千代田区）まで、結局四カ所、本店が移動しましたが、最初の九段時代を知っているのは、私どもが最後になりました。

東京ビルへの引越しの時期に、私は経理部にいました。経理部の主な作業は、伝票を各部から集めて来て、それを集計して、その日の締めをやることです。それを、翌日朝、日計表と称するものにまとめますが、この作業が遅くても十時半頃には終わるわけです。その後、午後三時に伝票を集めに回るまで、全く仕事がないのです。その時に、先輩からいろいろ講義を聞かされるわけですが、経理部は伝票を集計する部分だけを残して、他の部分は一週間前に移転してしまっていたので、我々と担当の人だけになっちゃったわけです。この時が一番の天国でした。要するに、十時半から三時まで、何もすることがないんですね。神田界隈の名曲喫茶などに入って、ずっとそこにいたり、千鳥ヶ淵公園でボートを漕いだり、非常に優雅な暮らしでした（笑）。

田中 ちよつと話が戻りますが、就職の時に銀行を選ばれたのは、安定しているからだと言いましたが、業種で見ますと、当時はやはり銀行が一番安定していましたか。

水上 就職難の時代で、中でも人気が高かったのが銀行でしたね。給料が高かったのは、三井金属鉱業が一番でした。私どもの初任給が一万二千八百円で、三井金属鉱業が一万八千円で、ビール三社が一万五千円だったという記憶があります。当時は、生保（生命保険会社）とか商社に行く人は、割と少なかったような気がします。

御厨 商社も、まだ分割されている時代でしょうか？

水上 再統合されたばかりだったように思います。

田中 五六年は、就職難でしたか。

水上 五六年になつてから景気が良くなつて、次の年から、かなり就職が楽になりました。そのせいかどうか、我々の一年次下からは一人も役員が出ていません。

御厨 四つの部を回られて、楽しい時代もあったようですが、四つの部を回ると、一応、長銀なら長銀の仕組みがおぼろげながら分かるという感じなんでしょうか。

水上 おっしゃる通りだと思います。大体、銀行は金を集めて貸すだけの単純な商売でしたから。長銀の場合、その金を集める商品が債券でしたから、そこを三カ月回り、それから金を貸すほうを六カ月回り、残り三カ月で、それがどう集計され、経理に渡されるかを見たので、大体の仕組みは分かるようになりました。

都市銀行と長信銀行（長期信用銀行）長銀・興銀・日債銀）では、銀行の考え方が若干違っていました。都市銀行は、金を集めるところに重点がありました。借り手は幾らでもある。金さえ集めれば、商売になる。だから、金集め第一。金集めを知らない人間は、駄目な人間ということになります。一方、興銀と長銀とに顕著だったことは、金を貸す期間が長いだけに、借りたい人が多いということです。ですから、そのうちの、どこへ貸すかが問題だという考え方が重視されて、どこへ貸すかの決定権を持つ部署が力を持つということになります。長信銀行の機能という場合に、常に特筆されたのは調査・審査能力ですが、それは主として金を貸す先を判断する「裏付け」となるからです。

私も、講習期間中の暇な時に、よく審査部に行きまして、先輩たちが書いた審査調書と称するものを、いろいろ引つ張り出して、借りて来ては、どういふことを書いているのか、ずいぶん読みました。人別に見ていくと、非常に面白いのは、ごちゃごちゃと要領悪く書いて、長さを競っている人もいるし、非常に簡潔に、要領良く書いている人もいる。直接、その人を知らなくても、「この人は、こういう人じゃないか」という見当を付けるのにも、非常に役に立ちました。

御厨 審査調書というのは、大体、どのぐらいの厚さなんですか。

水上 後になりますと、だんだん様式化されて、きっちり決まりましたが、その頃はかなりまちまちで、非常に要領良く、十枚ぐらいにまとめておられる方もあれば、四、五十ページあるような方もおられましたね。後日、音楽好きの上司の一人が、長い調書を評して、「あの人の調書はブルックナーみたいなので、ところどころは美しいのだが、全体としては長過ぎて、退屈だ」と言われたのは、今でも記憶にあります（笑）。

御厨 なるほど……。

田中 様式化されるのは、いつ頃ですか。

水上 昭和四十年（一九六五年）ぐらいじゃないでしょうか。

御厨 以前、聞いた話ですが、この時期、開銀（日本開発銀行）も審査をしては、いろいろな中小企業に貸出しをしているんですね。開銀も相当調査をしては、審査調書を作る、と。ただ、開銀の場合は、後に調査に従って貸出しをする場合と、総務部扱いの貸出し、つまり政策金融で、審査はほどほどにして貸出しちゃう場合とに分かれていて、いろいろ問題が出て来るわけです。長銀の場合は、この時期から、とにかく調査第一という感じですか？

水上 当時の審査体制は、非常にきっちりしていたと思います。そういう中で、幾つかの伝説がありました。川鉄（川崎製鉄）の千葉工場をつくる時でしたが、これに日銀総裁だった一万田（尚登）さんが、「とんでもない」と……。

御厨 ペンペン草を生やしてみせる、と。

水上 私どもは、ここに貸したわけで、この時の審査調書は文章や計算だけで五十ページぐらいありました。あれが、どの程度正しかったかは分かりませんが、生産工程ごとの歩留りなど、実に綿密に出来ていました。かなりしつこく訊いたんだろうと思いますけれども、そういう意味では、良く出来ている調書だったと思います。それに基づいて貸したのですが、よく踏み切ったと思います。

トヨタ自動車も、当時はかなりのポロ会社で、「日本で、自動車はつくれない」と通産省が考えていた中で、長銀はトヨタに早くから貸していました。後々まで、当行が川鉄、トヨタ等の主力銀行の一つとなったベースは、ここにあったと思います。

田中 私が（長銀に）入ったのは、ずっと後ですけども、調査部の産業調査と審査部の仕事は、あまり連携していなかったようなイメージが強いんです。当時は、かなり連携があったのですか？

水上 当時の調査部には、マクロしかありませんでした。産業調査というのは、審査部の中で業界調査としてやられていただけでした。業態動向程度の調査しかしていなかったということだと思います。

調査部で産業構造の調査が始まるのは、竹内（宏、昭和二十九年入行）さんぐらいからで、昭和三十年代の後半だと思っています。昭和三十六年になると、平尾（光司）君が入って来て、この二人ぐらいが産業調査の草分けじゃないでしょうか。

田中 これは、後にお伺いする問題かも知れませんが、若干そのあたりから産業調査と、個別案件の審査調査との関係が薄くなってくるということでしょうか？

水上 これは、常に問題でした。審査部、それから業務部という融資の本部には、職人的な人が多かったのです。職人は、なかなか学問に馴染まなくて、「産業調査というのは、高踏的なことを言っているだけで、役に立たん」という風潮が、非常に強かった。「調査部は、役に立たない調査ばかりしている。もっと、役に立つ調査をしろ」ということは、要するに目先がどうなるかしら視野にないということ、大きな流れには関心がなかったということだと思います。そういうものを、ある程度理解していたのは数少ない人たちであって、杉浦（敏介、昭和四十六年五月〜五十二年六月・頭取）さんと、吉村（勘兵衛、昭和五十三年六月〜五十九年四月・頭取）さん、酒井（守、昭和五十九年四月〜平成元年六月・頭取）さん、そのぐらいじゃないでしょうか。

その数少ない人たちを除いては、調査部を実際に活用するという気が、そもそもなかったと思います。長銀の最後の頃に、職人的な人たちが支配的になったということが、一つの敗因になったと思います。その人たちにとって、調査部は何だったかと言うと、アクセサリですね。対外的に、銀行の名前を高めるものです。頭取の名前は知らなくても、竹内・日下（公人、昭和三十年入行）は知っているという時代の中で、彼らはCMの役割を果たすキャンペーン・ボーイかな。

田中 規制があつて、宣伝できなかったんですね。

柏谷 審査調査の内容について、他の銀行との意見の衝突や、摺り合わせはあつたのでしょうか。例えば、トヨタに対して融資するにしても、「長銀がイニシアティブを取ってくれた」ということでないと、

後々、トヨタも感謝してくれないわけですよ。審査・調査の具体的なプロセスについてですが……。

水上 そもそも長信銀行が出来たのは、都市銀行全体がオーバー・ローン状態にあつて、それをどう解消するかという課題が、まずあつたわけです。その対策として、「都市銀行は、長期の資金は出さぬ」ということになった。「長期の資金は、長信銀行」という振り分けがされました。例えば、三井銀行がトヨタのメイン（主力銀行）で、第一銀行が川鉄のメインだったのです。もちろん、これらの銀行は、日常の運転資金としての短期資金は「主力」となつて出しますが、長期の設備資金はなかなか出さなかつた。開銀と興銀と長銀が、主として設備資金を賄つていたので、ですから、都市銀行との摺り合わせはなかつた。都銀は、むしろ限られた資金なので、長信銀の資金を出来るだけ自分の系列に流させて、それに応じて債券を買うという関係でした。

私たちの側からは、都市銀行がメインとして、しっかり付いているかどうか、日常の運転資金を円滑にするためには絶対必要だということでした。ですから、最初は棲み分けも出来ていました。

柏谷 そうすると、長銀が融資に積極的でない場合は、設備のプロジェクトそのものが出来なくなるといふ状況ですね。

水上 そういう可能性はありました。

御厨 入行された頃は、長銀は他に、どういふところの審査をやつていたんでしょうか。

水上 当初、私どもが入りました頃は、電力、鉄、海運、造船が重点産業で、石炭は変わり目に来ていました。海運は、計画造船という形で進められていました。私は海運・造船担当に配属になり、四年担当

しました。これは完全に開発銀行と興・長銀の世界で、この三つの金融機関の資金だけで、船を造っていたわけです。

審査に当たっては、プロジェクトの採算性と、全社的なキャッシュ・フローを見るのですが、当時は社債も少なく、結局、収益で長期借入金が返済できるかどうかを見ることになります。日常の運転資金の問題は、ちゃんと見てくれるメイン銀行がいるかどうかだけが問題とされたのです。

貸付担当と組合書記長を兼務

御厨 一年の研修が終わって、直ぐ海運の担当ですか？

水上 そうです。五七年（昭和三十二年）から六二年（昭和三十七年）まで、営業部におりました。六二年から業務部に移りました。長信銀行では、融資の本部を業務部と言っていました。この業務部という名前の付け方に、都市銀行との相違が典型的に表わっていて、都市銀行の場合には、金を集める本部に業務部という名前が付いています。業務部というのは意味不明の名称ですが、中心業務の本部に付けられていたようです。

営業部時代には、組合書記長を一年やりました。私の直属の上司が「専従では駄目だ」と言うものだから、結局、非専従のまま、貸付担当者と組合書記長の、両方兼務でやる羽目になりました。非専従の書記長というのは、この時が初めてでした。その時は、営業部の最後の頃で、石炭の担当になっていました。ちょうど三井三池（三井鉱

山三池炭鉱）の大争議が終わった直後ぐらいで、事後処理の資金をどう出すかということで、結構大変でした。大体、毎日夜十二時ぐらいまで、どっちかの仕事をしていたという気がいたします。

田中 非専従の書記長は、この時が初めてですか。

水上 そうです。

御厨 組合の書記長というのは、どういうお仕事をなさるんですか。

水上 主として、賃上げでした。当時、定期昇給はありましたが、賃上げというのはなくて、初任給は一万二千八百円で、三、四年据え置かれていたような状況でした。正に、昭和三十年代の高度成長期に入って、ベースアップが年中行事化しますから、その変わり目の時でした。総ファン드를幾ら増やすかということと、その配分方式をどうするかということが、非常に難しい仕事でした。組合は、運転手などの労務も一本でした。銀行側は、そういう人や女子は出来るだけ水準を低く抑えようとする。それを出来るだけ平等に近付けるというのが、組合の配分面での仕事だったと思います。

例えば、私の時に一つの考え方として、「何パーセント＋α」という、「定額＋比率方式」を導入しようと思いましたが、これは抵抗が強く、うまくいきませんでした。

御厨 労組の書記長として、会社側と団交をされるわけですか。

水上 そうですね。

御厨 相手方は、どういう方でしたか。

水上 当時、一番上は常務で、人事部長でした。しかし、人事部長が出て来るのは最終的なセレモニーで、ほとんどは次長の課長が相手でした。

田中 まだ、この時は市銀連（市中銀行従業員組合連合会）はありま

せんか。

水上 ありました。市銀連になる前に、全銀連（全国銀行従業員組合連合会）というのがありました。その中で、地銀（地方銀行）の組合には共産党員もいて、非常に強かった。そのために、都銀の連中は「地銀連（地方銀行従業員組合連合会）とは、とても一緒にやれない」と言つて市銀連に分かれて、市銀連と地銀連とになつていたんです。この市銀連というのが、また実に銀行員らしいケチな組合ですね。「多分、新しく出来た銀行は労働条件が劣るだろうから、それと一緒にやると足を引つ張られて、自分たちが損をするんじゃないか」と言つて、新規加盟を極力させないようにしていました。我々は同じレベルにあるし、情報を取るためにも、「市銀連に入れて貰いたい」ということで、市銀連に結構通いました。けれども、結局、どこも新規には入れなかつたんじゃないですか、今日まで……。

田中 ずっと、オブザーバーだったと思えます。ただ、当時から賃上げの時の要求としては、「市銀連並み」でしたか？

水上 そういうことですね。

御厨 営業部におられて、石炭の担当が結構大変だったとおっしゃいましたが、何か思い出はございますか。正に三井三池の争議が終わつた後を、どうするかという時代ですね。

水上 争議が妥結し、方向が決まっていたので、大きな難しさはなかつたと思えます。要するに、生産がどこまで回復したか、目標に達しないと、運転資金が不足する。そのうちの幾らを長期（融資）で見るのかということが問題で、現場にも一度見学に行きました。三井三池、三菱高島（三菱鉱業高島炭鉱）などの鉱山を実査したことは、印象に残っています。

それぞれ切羽まで行きましたが、下着も全部脱ぎまして、向こうが貸してくれるものを着て行かないと、炭塵と言いますか、粉が中まで入つて来ちゃうんですね。終わると、風呂に入つてから出て来るんです。その頃は、まだ第一組合と第二組合があつて、ヘルメットの色が違うんですね。両方いるところは緊張感があつて、非常に物々しい雰囲気でした。

三井のヤマは、炭丈というのが非常に高くて、機械も入るんですが、中小炭鉱は人が立つて掘れないようなところもあつて、寝たまま掘るとか、「狸掘り」と言つて、屈んで掘るようなところも、まだずいぶんあつたようでした。私もは、さすがにそういうところまでは行きませんでした。

それから、三菱鉱山の高島の世界一深い縦坑を見ました。とにかく、まだ建設作業中だったものですから、大きなバケツみたいなものを上から吊つて、それに乗り込んで降りて行くのです。しかし、途中まで降りて行きますと、空が見えなくなります。最初、空が見えなくなる前に、真つ暗になつて、星が見えるんです。細長い筒で覗くと、周囲の光が遮断され、昼間でも星が見えるのと同じ現象です。最初、星が見え始めて、そのうちに穴も小さくなって、何も見えなくなつちゃうんです。次に何が起ころうかと言うと、温かい雨が降り出すんですね。横から地下水が噴出しているものですから、それがじゃんじゃん降つてきて、バケツの中に溜まつてくるんです。そういうところを通り抜けて、ようやく（底に）到達して、今度は横の坑道に入つて行くのです。これも、非常に印象的でした。

御厨 長銀からは、お一人で行かれたんですか。
水上 いや、私の上役と二人で行きました。

御厨 そういう文芸印象論風の話は、調書に書かれるんですか。

水上 書きません(笑)。実際に行ってみて、どういう状況か、と。

例えば、組合の状況がどうかとか、そういう報告は調書とは別に書きませけれども、今のようなことは書きませんでしたね。他から見れば、宮殿のように立派な炭坑でも、いざトロッコに乗って、切羽に降りて行く時は、何となく、「もう、これで出て来られないかな」という気分になります(笑)。

御厨 石炭以外のところは？

水上 海運・造船担当をやっていましたので、造船所はずいぶん見ました。船も、見せて貰いましたけれども……。

御厨 日本の造船業も、ある程度のレベルまで行っている時期だと思えますが、ご覧になっていて、どんな感じでしたか。

水上 非常に進んでいると感じました。溶接でも、自動溶接装置を取り入れたのは早かったように思います。

田中 造船の自動溶接装置というのは、どんなものですか。当時ですから、自動車のスポット溶接(点溶接)みたいなものではないですよね。

水上 大きな鋼板を溶接するのに、溶接部分を斜めに切って、溶接面を広くして、切断面だけでくつつけるわけですね。機械が繋ぎ目の上を動いていくだけのものですが、自動化の走りでした。エンジンはディーゼルでしたが、まだ日本では大出力のものが出来なくて、輸入でした。三井金属・玉野工場(岡山)に、合弁のディーゼルエンジン・メーカーが初めて出来た頃でした。

柏谷 当時は金融逼迫の状況ですから、申し込みがたくさんあるわけですね。例えば、造船なら融資案件は、どのぐらいの比率で採択され

たのでしょうか。

水上 金融の繁閑でかなり違いますけれども、取引関係で傾斜が付きますから、七〇〇九〇パーセントから四〇パーセントの間ぐらいでしょうか。窮迫期になると、これが大問題で、ゼロ回答は出しにくいので、全体に薄くなってしまう。親密取引先の申込金額のロットも大きいので、どうしても応じられる割合が下がってしまう。その時期にどう対応するかが、先々の取引に影響してくるようになります。

柏谷 融資依頼が次から次へと来るわけですから、融資先を探したりということも、あまりなかったでしょう。専ら営業部のお仕事と言うと、審査ですか。

水上 そうですね。昭和四十年(一九六五年)までは、自分から取引先を探に行くことは全くなかったと思います。四十年代に入りますと、企業の設備投資の伸び率が落ち着いてきたことと、企業に力が付いて、資金調達力も上がり、多様化が始まることで、一つの転機が来しました。当初の四重点産業(鉄鋼、造船、海運、石炭)の後に、電気・機械、化学、自動車などが高度成長期を担ってきました。それが一段落したあと、何をやるのかということで、「社会開発」というスローガンが打ち出されたりしました。この頃、「既に、長信銀の使命は終わった」という議論が、都市銀行から出て来ました。

田中 組織的にも、後の時代にそうなるように、営業が貸したがって困るのを、審査部がちゃんとチェックするという体制は、そもそも必要がなく、営業イコール審査だったということですか。

水上 いや、それはバブル期の話です。審査は飽くまで重視されてきました。ただ、変化はありました。長銀では「三審制」と言って、営業の現場、審査部、業務部の三段階チェックが基本でした。そして、

審査部と業務部のチエックの違いは、審査部が客観的な企業やプロジェクトの審査で、業務部はそれをベースに取引関係など、銀行の政策を加味した総合判断をすることになっていました。それが四十年代頃になりますと、営業や審査を経験した人たちが業務部に集まるようになってきたものだから、客観的な審査面でも、業務部の意見がだんだん重視されるようになっていくのです。それが一つの大きな勢力になって、後年の「審査軽視」というところに行き着いたのだと思います。

審査部では、相変わらず書類をたくさん書いていたけれども、「あいつらが書いてることぐらいは、俺は勘で分かる」という人たちが、だんだんに増えてくるという時代の入口でした。

柏谷 営業部で海運や石炭の融資をされている時ですが、「この会社に融資したい」ということで、審査部門に書類を回す必要があると思います。その時、審査部から「駄目だ」と言われたら、そのままあつ気なく引き下がるのか、それとも一言文句を言つて、ということですか。

水上 海運については、やや特殊で、計画造船は短い期間で結論を出さなければならぬし、開銀、興銀との摺り合わせも必要ということ、実質的に審査体制が営業部に移っていました。業務部の海運担当もいましたが、あまり口を挟めない特殊な状況にありました。

それから石炭については、これもやや特殊な業態だったために、進めていく過程で、事前に業務部や審査部と相談していますから、いざ申請書の形が出来上がって、「駄目だ」と言われることはなかったですね。

柏谷 営業と審査と業務とで、どの部が一番力が強いかというのは、個別分野によって違うということでしょうか。

水上 そうですね。一般的には、当初は営業と審査が強かった。その後、次第に人が集められ、業務部に力が集まるようになったということだと思います。

業務部に移って

御厨 六二年（昭和三十七年）に業務部に行かれますが、営業部から業務部に行かれるというのは、かなり違う仕事をするという感じでしょうか。それとも、流れとしては同じだとお考えになりますか。

水上 流れとしては、同じですね。その最大の仕事は、当時は貸出案件が全部役員会に掛かっていましたので、その役員会に掛ける準備をすることでした。担当のやる主な仕事は、各貸出案件について、営業部の意見の要約と、審査部の意見の要約を作りまして、その上に立つて「業務部意見」を書くことでした。

それと、業務部時代の後半には、資金枠の調整をやらされました。当時は、日銀が各行の毎月の貸出枠を決めていた。それを幾ら貫うかという交渉と、その枠を各営業部に、どう配分するかという仕事です。全体としては貸し手市場で、借り入れ希望者が多い時ですから、如何に切るかという作業になります。どういう理屈で、どの部に配分するか。これは結構厄介な仕事で、当然削られるところは、みんな文句を言つて来ます。ですから、資金の窮迫期には各部の個別の取引の内訳まで見て、「ここは、もうちよつと削れるんじゃないか」というような交渉をやらなければならぬ。これが、結構大変でした。技

術的には、日銀の貸出枠を超えてしまったりすると、役員が謝罪に行かなければならないので、各月末日には神経を遣うことになります。

御厨 案件を役員会に掛ける準備をする場合、営業部の意見の要約と審査部の意見の要約の二つを書いた上で、それを並べた上で、業務部としての意見をお書きになるといふ感じでしょうか。

水上 はい。

御厨 この頃のご体験で言うと、一般的に営業部と審査部の意見は、だいぶ違うんでしょうか。

水上 大半のものは、そんなに大きな違いはありません。ただ、審査部としては若干の留保を付けて、ある意味では会社の業況が悪くなつた場合の責任回避をすることが多くなります。基本的には、「やりた」と言う営業部と、「やむを得ないだろう」と言う審査部、そういうパターンが多かつたように思います。

山陽特殊製鋼という会社が、私の担当店にあり、私の担当時代に倒れました。その最後の貸出案件に、審査部はかなり否定的な意見を付けて来ました。私は、それを基に「ゼロだ」という意見を書きまして、これが大問題になりました。営業部、審査部、業務部の部長が集まりまして、擦った揉んだ協議した挙げ句、「半分やろう」ということになりました。結果的に倒産したので、審査部は大いに鼻が高かつたといふことがあります。

御厨 半分というのは、根拠があるんですか。

水上 ないですね(笑)。

御厨 足して二で割るような感じですか。

水上 そうですね(笑)。

田中 これも、また後の話との関係だと思えますが、例えば実際に倒

産があつた時に、責任を取るとか、取らないということは、当時あつたんですか。どこの部署が取るとか……。

水上 一般的には、窓口部店の部店長の責任になります。意見を付けて揉んだことも含めて、山陽特殊製鋼の場合には役員会に掛けてあつたからか、誰も責任を取らなかつたと思えます。むしろ、粉飾(決算)が巧みに行われていたのを、「何かおかしい」と見破つたということで、「審査部は、よくやつた」というプラスの評価を受けました。

御厨 この当時、役員会というのは、月に一度ですか。

水上 毎週です。

御厨 毎週、案件を上げるわけですね。多い時と、少ない時とがあるでしょうが、どのぐらいの数ですか。

水上 四、五十件はあつたと思います。あんまり問題ないところは、どんどん飛ばして行つて、「どこそこから、幾らの申し込みがある」という程度の情報として流すだけでした。それ以外の、基本的な意見は滅多にありませんでした。

柏谷 役員会には、どういう方が出られるんですか。

水上 常務以上が出る常務会ですね。

柏谷 それには、業務部の担当の方も出席されるわけですか。

水上 担当者はいません。次長が一番下でした。部長は常務で、常務になると、自分では説明しない。実際の説明役は、次長になります。次長は毎週、予習が大変でしたね。結構、妙なことを訊く役員がいますので……。

田中 話が逸れますが、当時マクロしかやっていなかったかも知れない調査部は、例えば常務会なんかにはどんなふうに関わっていましたか。

水上 調査部の見通しは、当初は常務会には出ていなかったと思います。おそらく、だんだん資金需要も、いろいろ探さなければならなくなった昭和四十年代に初めて、「調査部の意見を聞こうか」ということになったように思います。

田中 調査部の見通しが、当初あまり常務会に掛からなかったというのは、経済成長自体に、あまり問題がなかったと理解してよろしいですか。

水上 それもあつたと思いますね。

田中 その時代までは、業界別の調査を審査部でやっていたということでしょうか？

水上 そうですね。それも幾つかの問題業種だけで、全部やっていたわけではありません。

柏谷 銀行全体としても、それほど人数もいなかったと思いますが……。

水上 そうですね。私が入った時が四百人ぐらいだったと思います。

柏谷 当時のものを読むと、結構、異質の銀行マンがいたようなことが書かれていたりするんですが、目立った方や変わった方など、ご記憶に残るような方はいらつしやいましたか。長銀の内外を問わず、例えば、「この人の審査のやり方は、独特だった」とか、それを見て勉強になったとか……。

水上 長銀が出来た時に中心になったのは、日本勧業銀行から来た人たちでした。勧銀には内紛があつて、長銀に来た浜口（巖根、昭和三十三年十一月～四十一年五月・頭取）さん——この方は「ライオン首相」（浜口雄幸）の子息です——が、（勧銀の）副総裁の頃、西田（太郎）という総裁が浜口さんに、「次は、お前だ」と言ったらしい。

それに対して、堀（武芳）さんというライバルがいて、その人が役員多数を味方に付けてしまったために、浜口さんは総裁になれなかった。その浜口さんに近かった人たちが、長銀に来たんです。

後の池田（勇人）総理と浜口さんとは、五高の同期生でした。長期信用銀行法制定（昭和二十七年六月・公布）の大義名分は、「オーパー・ローンの解消」だったわけですけども、池田さんの頭の中には、「同期生の浜口を、そこで救ってやろう」ということがあつたと思います。それで、浜口さんが長銀に行くという時に、勧銀の中で出来のいい人たちが一緒に、長銀のほうにかなり動き出した。というのは、当時、占領政策に従つて、勧銀は戦前の特殊銀行から普通銀行に転換するという決定をしていた。それを良しとしない人たちも、かなりいた。そういう人たちが、長銀に行こうとした。

最初は勧銀側も、「浜口さんと、それに近い役員たちを厄介払い出来る」ということに気を取られて、「誰でも連れて行け」と言っていたそうですが、良い人材がたくさん行きそうだと分かつて、途中で急にブレーキを掛けてきた。そして、途中からは、出しても良い人の名簿を作り、「この名簿にある中から取ってくれ」ということになった。ですから、「勧銀の何々奇人」とか言われた人たちは、みんな長銀に来ちゃつた。だから、今のご質問に関して言えば、かなり変わった人がたくさんいました。

御厨 浜口さんは、長銀にはどういう肩書で来られたんですか。

水上 副頭取で見えました。最初、大蔵省から来た原（邦道）さんという方が頭取にられました。この方が、私の父と大学で同期生（大正五年卒）だったこともあつて、私は長銀を受けたのです。けれども、「三年で頭取を浜口さんに譲る」という約束があつたと、勧銀から来

た人たちは言います。これに対して、その他の勢力の中に、「勸銀が、あんまりのさばっちゃ面白くない」と言う人たちが結構いて、その連中が原さんに、「もっと長く頭取を続けて貰おう」という態勢をつくった。それで、数年擦った揉んだの大騒ぎになって、原さんは五年間、頭取（昭和二十七年十二月〜三十二年十一月）を続けた。その原派の中心が朝鮮銀行系の人たちで、この人たちのかなりの部分が、後に日債銀に移って行きました。この朝鮮銀行系の人が多かった点を取って、私はこの内紛を長銀の「朝鮮動乱」と呼んでいます（笑）。

田中 大蔵省との関係は如何でしたか。当時から、「M O F担」と言われるようなものはあつたんですか。

水上 初めの頃は、そう特定していたわけではありませんが、ただ金融行政というのは大蔵・日銀でがらみでしたから、誰かは常時接触する必要があつた。当初、長銀の場合には、業務部の中の総務課というのが、大蔵省の銀行課と接触していました。当時は、まだ行政そのものに対する銀行の発言力は弱く、主たる関心も「金融検査が、いつ来るか」ということを察知することに重点があつたように思います。

田中 そういう業務、つまり大蔵省から情報を取ったり、働き掛けたりとということが重要になつてくるのは、いつ頃からですか？

水上 多分、当初は限られた何人かがやっていたんだと思います。杉浦さんが昭和十年卒、星埜（保夫）さんが十一年卒、小田（豊次）さんが十三年卒で、先輩方ではこの三人が役所に顔が広く、この三人が中心になつて情報を取っていたように思います。ポストも、それぞれ然るべきところにおられました。やっぱり個人技ですね。杉浦さんは勸銀時代に企画課長だったし、星埜さんは戦時中に勸銀から大蔵省

に出向し、小田さんは満洲や復金（復興金融庫）に出向していたことなどがあつて、役所に顔が広がつたようです。

田中 その個人技が、後になりますと、組織的に行われるようになっていくと考えてよろしいんですか。

水上 非常に難しいポイントのご質問ですね。私は銀行にいた時から、よく言っていたのですが、興銀とうちとの守備態勢の大きな違いの1つは、興銀はディフェンスがマン・ツー・マンだ、と。つまり、それぞれの人が、「自分は、誰それに親しい」というのがあつた。自分や相手のポストが代わつても、その人をフォローして、絶えずコンタクトを取っている。役所では同じ人が地位が上がつて、よく同じ局へ帰つて来るわけですね。そういう時に、非常な強みになる。

ところが、長銀はゾーン・ディフェンスで、自分の守備範囲に相手が入つて来た時にしか接触しない。これでは、強い人間関係は形成されない。組織としての接触がなければいけないが、それだけでは済まない。

長銀の場合、ある意味では組織的だつたことになりませんが、全体としては薄い、弱い接触でした。なぜ、それで済んだかと言うと、大きな理由は、興銀という先輩銀行があつて、長銀が何もしなくても、長信銀行の方向づけは興銀で決められる。昔は興銀に対する対抗意識が強かつたけれども、だんだんと「偏差値思考」が強くなつて、「長銀は興銀を見習つて、後を付いて行けばいい」という空気になつていったように感じていました。

ですから、おそらく杉浦さんの時代の後で、大蔵とかなり幅広い接触があつたのは、私と、その後になると川上（陸司）君ぐらいになつちやうんじゃないですかね。

君子の交わりというか、淡い付き合いは、取引先との関係でも言えることです。私は役員になつてから、担当していた地域へ、担当の副長と一緒に出掛けた時に、汽車の中でその人に、「あなたの担当取引先の中で、その会社が本当に困つた時に、あなたが今の部署から代わつちやつた後でも、その時の担当ではなく、あなたのところに相談に来ると思う会社は幾つありますか」と訊いたところ、怪訝な顔をしましてね。「そんなことがあつたら、その時の担当の人は困るんじゃないですか。むしろ、そういうことの起こらないように努力していませんか。むしろ、そういうこと、それじゃあ、つまり、あなたはいつでも取り換え可能な歯車の一つに過ぎない。どうしても、あなたに、ここにおいて貰わなきゃならない理由は、ないじゃないの」と言つたのです（笑）。やつぱり全体に、そういう空気が出来ていたように思います。取引先との関係も、非常に弱くなつていたことだと思ひます。御厨 時間が参りました。今日は、フランスに赴任される前までのお話を伺いました。

水上 つまらないお話をしました。

御厨 とんでもないことです。私は素人ですが、銀行の組織の話など伺つていて、大変面白うございました。どうも有難うございました。

〈以上〉

水上萬里夫 オーラル・ヒストリー

第2回

[2001年10月11日 10:00~12:10]

[インタビュアー] (肩書きはインタビューの時点)

御厨 貴(政策研究大学院大学教授)

岡崎哲二(東京大学大学院教授)

田中隆之(専修大学教授)

柏谷泰隆(政策研究院政策研究科博士前期課程)

(於：政策研究院政策研究プロジェクトセンター)

フランス留学

御厨 今日、一九六三年（昭和三十八年）十月に、フランス政府の給費生として留学をされることから伺います。この年は、長銀に外国部が設置されますし、年表によりますと、日本人の観光渡航の自由化が進み、日本は「IMF八条国」に移行（二月）するんですね。そういう時期にフランスに行かれましたが、何か契機があったのでしょうか？

水上 銀行に入って八年目、仕事にだんだん飽きてきまして、どこか別の世界を見たい、と。かねがね文学や歴史を通じて、フランスに関心があったことだと思えます。たまたま大学も、フランス経済史の「高橋幸八郎ゼミ」でした。フランスに行く手立てはないかと、いろいろ探していたところ、給費留学生の中に、社会人を対象にした技術協力留学生というのがありました。この制度の本音は、フランスに発展途上国の技術系のエリートを呼んでおくと、この連中が国へ帰ってから、どんどん偉くなり、その国が技術あるいは設備を導入する時に、フランスの物を買ってくれるだろう、と。そういう期待の上に始められた制度だと考えられます。ですから、ほとんど理科系の技術者の枠なんです、その中の一つ、「管理技術」というのがあります。日本の場合、従来、この枠で行ったのは大部分が役所の方ですが、その中に銀行員が二人——初代が日銀の方、その次に興銀の方が行っておられました。それを発見して、「これは行けるかも知れない」と

思って受けてみたわけです。

フランス企業と技術の提携関係のあるところは、目的も、向こう側の受け入れ先もはっきりしているので行きやすいのですが、私の場合には全くそういうものがありませんでした。その上に、フランスの金融制度を知りたいわけではなくて、「とにかくフランスに行きたい」というだけですから、名目を付けるのに苦労しました。結局、長銀の性格から、「フランスにおける長期資金の供給体制」というテーマにしまして、出来るだけ長くいられるように、訪問希望先をたくさん挙げまして、大蔵省やフランス銀行を始めとして、幾つかの金融機関を回るということにしました。幸い、それで何とか通して貰いました。

それを受けます時に、自分の所属する組織の長の推薦状が要りましたし、高橋幸八郎先生にも推薦状を書いていただきました。私の記憶では、確か、「何をやりたいか」というレポートと、あとは面接だけでした。面接は、日本の方とフランス大使館の文化部の人だったと思えますが、並んでおられて、いろいろ訊かれたような気がします。元々、技術系の留学生が主でしたから、向こうも経済、特に金融に関する知識がほとんどなく、かなりとんちんかんな質問で、それが逆に非常に有利だったのではないかと思っています。

いよいよ十月からフランスに行くことが決まりましたが、今度は銀行サイドで、どういう待遇にするかということが問題になりました。私より前に、フルプライトで何人かの人がアメリカへは行っていたのですが、当時はなかなか厳しくて、全員が休職扱いでした。ただ、休職扱いだけでも、帰って来た時に、一年（昇進が）遅れるというような不利な扱いはしないことになっていました。要するに、「給与は支給しない」という意味の休職扱いだったわけです。そういう先例に

合わせて、私の場合も最初は「休職だ」と言われました。

しかし、私は人事部に、「頭取（浜口巖根）が推薦状を書いてくれた。それを（フランスに）出したじやないか。それを『休職だ』と言うのは、おかしい」と抗議をしたのです。人事部もだいぶ困った挙げ句、結局出勤扱いということになりました。銀行は、海外渡航についての出張旅費とか、経費関係は見ない。その代わり、銀行に出勤していると考えて、その分の給与だけは出すという条件でした。その時のフランス政府の給費額は月額百五十ドルで、当時の私の給与とほぼ同じぐらいでした。当時は一ドル＝三百六十円ですから、五万円ぐらいですかね。未だ私は独身でしたので、給与分もみんな送って貰って、月三百ドルの暮らしをしました。

月額百五十ドルというのは、決して楽な生活が出来る金額ではありません。しかし、当時、学生の留学生の給費額は、この半分の七十五ドルでした。ですから、学生はシテ・ユニベルシテール（学園都市）の日本館などに入っている方が多かったように思います。私は、給費額の倍ぐらいの暮らしでしたから、当時の留学生としてはまあまああまの生活だったと思います。四、五カ月経って慣れましたから、パリに店を持っていった東京銀行に行って、お金を借りて中古車を買いました。出来るだけ長いローンを組んで貰い、帰国の時にはその車を売り払った金で、借り入れの期限前償還をして帰って来ました。当時の東京銀行パリ支店には、カミュの『異邦人』を訳された窪田開造さんが次長でおられ、後々親しくさせて頂きました。

御厨 飛行機は、どこの会社ですか。

水上 エール・フランスです。この旅費も、銀行から出して貰いました。というのも、行きについては、「留学生は、自分で現地へ来い」

ということになっていました。帰りは、いつまでもフランスにいられちゃ困るので、旅費を出して、さっさと追い返すということで、片道しか旅費が出なかったものだから……。

御厨 行かれたのは、秋ですね。

水上 十月の初めでした。最初の三カ月は、向こうの語学研修所に入りました。これも場所の選択が出来るのですが、私はパリ郊外のカシヤンというところで研修を受けました。これは、シテ・ユニベルシテールのちよつと先のところですが、ここにも学生寮がありまして、その一角に外国人留学生のためのパヴィヨン（別館）がありました。そこで生活できると同時に、その地下室にラボがありまして、語学の研修をやるという体制になっていました。

そこに居ると、週二ドルの宿泊費で、食事は昼・夜各三フランで食べられました。一ドルが五フランでしたから、一ドルにもならないぐらいの値段で食べられたわけです。しかも、食事は一応コースになっていて、ワインの小瓶も付いている、ちゃんとした食事でしたから、ここに入っていると、ずいぶん楽でした。

御厨 最初にパリに着かれた時の印象は、どうでしたか。

水上 初めの話では、空港に迎えの人が来ているということだったんですが、行ってみましたら、誰もいませんでした。

御厨 よくある話です（笑）。

水上 それで、まず空港からターミナルまでのバスに乗りました。パリの街へ入って行くと、並木道の光景など、如何にも絵になるような風景で、その時には「やつぱり、来るべきところは、ここだった」という実感がありました。ターミナルへ着いたら、荷物を一時預かりに預けて、まずパリの地図を買って、住所を頼りに（給費留学生のため

の)事務所まで行きました。そこで、宿を手配してくれることになり、パリ北東部にある、東駅の先のホテルを紹介してくれました。

まず、ターミナルからホテルまで行くのに、タクシーに乗ろうとしましたら、車が入って来て、乗っていた人が降りたにも拘わらず、メーターを戻さないんですね。そのまま動き出しちゃったんです。こちらはタクシーの初発(初乗り)の料金も知りませんし、「どうしようかな」と思っただんですが、ホテルへ着いてから、運転手にたどたどしいフランス語で、「自分は、メーターを戻さなかったのを見た。通常の料金にチップを上乗せして支払うものらしいが、そういう状態で来たのだから、一応メーター分は払うけれども、チップはやらん」と言いました。相手は、首をすくめただけで終わりました(笑)。後から考えると、そんなに高い料金ではなかったもので、まずまずのスタートでした。

そのホテルでは、たまたま一緒に行った伊藤琢也さんと相部屋になり、結局、二週間ぐらいいいたと思います。そして、カシヤンの宿舎に移りました。

話が脱線して恐縮ですが、その二週間ぐらいいの間は、全く何もすることがないものですから、お上りさんらしく、一人で街をブラブラしていました。アレキサンダー三世という名前の立派な橋がセーヌに架かっているのですが、そこをブラブラしていました時に、ちょうど車道のところに、ヨーロッパ・フォードの『タウナス』という車が停まりました。サングラスを掛けた男が手招きしているんです。周りを見ますと、誰もいなくて、「これは、自分のことかな」と思い、のこのこと寄って行きましたら、「アメリカン・シッピングというのを知っているか」と、英語で訊かれたんですね。そんなものは、当然知るわ

けがありませんから、「知らん」と言うと、「お前はフランス語が喋れるか」と訊くから、「喋れるほどでもないけれど……」と言ったところ、「じゃあ、ちよつとフランス人に訊いてくれ」と言うんです。「大体フランス人というのは不親切で、そういうことは教えてくれない。お巡りに訊こう」と言いましたら、「そう言わず、そこを歩いてみる、ほら、そいつに訊いてくれよ」と言うものですから、新聞を読みながら歩いて来た、割と人品卑しからぬおじさんに訊きました。すると、「知っている」と。「道は、こう行つて、こう行つて……」と言わけてですね。

それを、また相手に「こう行つて、こう行つて……」と伝えると、「どうも分からん。そいつに、『一緒に車に乗ってくれ』と言ってくれ」と(笑)。図々しい奴だなと思っただんですが、「フランス語」氏に伝えたところ、時計などを見まして、「あつ、まだ予定より時間があるからいいや。一緒に行こう」と言うんですね。しかし、「英語は出来るか?」と訊くと、「出来ない」と。それで、結局、「お前も一緒に乗れ」という話になるわけです。別に私も用もないし、行きがかり上、「じゃあ、乗るか」ということで、一緒に車に乗りました。私がお助手席に乗って、「フランス語」氏が後ろに乗って、「右だ、左だ」と言つて、どこかに着いたわけです。そこから、ちよつと道を入ったところが目指すアメリカン・シッピングだったので、「あそこは車が停められないから、ここに停めろ」ということになりました。大通りだったんですが、あまり人通りがない通りでした。

「サングラス」氏は、「ちよつと友達に会って来るから」と言つて行きましたが、しばらくして、がっかりしたような顔で帰って来ました。「相手がいなかった」と。「どうするかな」と言いながら、「事

のついでに、そいつに骨董屋を知らないか訊いてくれ」と言い出ししました。「骨董屋って、何をかうんだ？」と、その「フランス語」氏が訊くわけですね。「いや、かうんじやない。売りたいんだ」「何だ？」「時計だ」「出してみる」と。出したところ、「幾らだ？」と。値段ははつきり覚えていませんが、百五十ドルとかと言っていたようです。「サングラス」氏は三個持っていました、それを見た上で、「これは、一個の値段か」「いや、三個だ」と。だから、もうちょっと高かったですかな。「こんな時計をパリで買ったら、一個だって、その値段じゃ買えない。よし、俺がかう」と、「フランス語」氏が言うんです。「だけど、今は金がない。俺の家まで一緒に来てくれ」と言ってくれ」と言うので、「どこだ？」と訊くと、「パリから九十キロぐらい離れたところだ」と言うんです。それで、「駄目だ。ここまで来たら言うけれども、俺はブラジル航空のパイロットだ」と、「英語」氏（「サングラス」氏）が言うんです。「今朝、スイスから飛んで来た。俺は時計を二十五個買って、ブラジルで売って儲けようと思っていたら、この税関で召し上げられた。三個だけは認められて、税関を通ったんだ。だから、この三個を売って、残りの時計の税金を払って、請け出してブラジルへ持って行くんだ。だから、自分は安くていいんだ」という説明でした。

「何しろ、俺は今晚飛ぶんだから、そんなところへ行っている時間はない。だから、待てない」と。「フランス語」氏は、「そんなことを言わずに、もう百ドル余計に出すから、是非待ってくれ」「いや、金額の問題じゃない。時間の問題だ」と、ごちゃごちゃやっているわけですね。しばらくしてから、やおら「ブラジル」氏（「サングラス」氏）が、「いい考えがある。こいつは『百ドル余計に出す』と言っているんだから、お前（水上）が立て替えて、こいつに付いて行って、百ドル余計に貰え。そうしたら、お前は今晚、シャンパンでも何でも飲めるぞ」という話になったんです。

こつちも都会に住んでいる人間なので、自分が儲かると聞いて、ようやく「あつ、こいつは詐欺だ」と思いました。ところが、周りは人通りがほとんどない。私はその時、とにかく有り金を全部持っていました。日本から持ち出せるのが、当時五百ドルだったんですが、そのお金と、貰った給費と、キャノンの割といいカメラを持っていたので、「どれを取られても、痛いな」と思いました。まずは、「俺は金を持っていない」と言ったら、実にかっかりした顔をして、「幾ら持っているか、出してみる」と言うんです（笑）。そこで、「俺は、お前たちにもいつまでも付き合っていられないから、ここで降りる」と言つて、ドアを開けて出ようとしたら、「いやいや、それは待ってくれ」と。確かに、初めに車に乗る時に、「ここへ、また連れ戻すから」という約束で乗ってはいったんです。「約束だから、元の場所まで連れて行ってやるから、乗っている」と言つて、動き出したんです。

その時は、「こいつら、どこに連れて行くのかな」と、甚だ不安だったんです。しかも、今のやり取りは、話せば短いものですけれども、英語も仏語も、両方ともたどたどしく通訳するのですから、非常に長時間やっていたわけですね（笑）。頃は夕方になって、結構渋滞になっていました。そこで、「ここだ！」とばかりに、「俺は、歩いたほうが早いよ」と言つて、私はドアを開けて降りちゃったんです。後ろに乗っている「フランス語」氏が、その間、「おい、どうしたんだ。どうなったんだ」と言っているんですが、こつちはそれどころじゃない。ところが、私が降りましたら、「フランス語」氏も降りまして、

「お前、そっちに行くのか。俺は、こつちだ。じゃあ、さようなら」と言つて、いなくなつちやつたんです。

その時は、「やつぱり詐欺だな。しかし、ずいぶんさつぱりしているな」と思つていたんですが、後から聞きますと、これは正しく詐欺でした。「百ドル余計に払う」と言う人に付いて行くと、途中で「このビルに知り合いがいるので、ちよつと寄らせてくれ」と言つて、籠脱け（詐欺）をするらしくて、大使館にそういう訴えがずいぶん来るんだそうです。ところが、「実際に、その品物を見て、その値段で買った」ということで、詐欺は成立しない、と。向こうの警察に行つても、全然取り合つてくれないんだそうです。で、泣き寝入りになる。幸い、こつちは引つ掛からなかつたので、「ふーん、パリというのは詐欺まで、なかなか優雅だな」と思つていました（笑）。後日、もう一遍会う機会があつたら、「やあ、この間も会つたね」と言つてやろうと思つて探しましたが、やつぱりパリに着いたばかりの、ボヤツとしてゐる人間と、少し慣れてゐる人間とは見分けられるらしくて、再会は果たせませんでした。

ということ、二週間ブラブラしてゐるうちに、語学研修が始まりました。担当の教師に、「お前は、変な日本人だ。お前は、あまり日本人の癖がない。けれども、何となくブラジル人のようなイントネーションがある」と言われました。それこそ、昭和十七年（一九四二年）に日本に帰つて来て以来、二十何年間、全然使わなかつた言葉ですが、不思議にそういうものが残つていたんですね。「どうもブラジル訛りのフランス語じゃ、格好良くないな」と、がっかりもしました。当時、中南米から非常に大勢の人たちが（給費留学生で）来ていたんですね。ご承知の通り、ポルトガル語はブラジルだけで、あとはみ

んなスペイン語なんですが、スペイン語というのは割とカッチリしていることもあつて、不思議なことに、話を聞いていますと、単語が幾つか拾えるんですね。彼らが、お互い同士話しているのを聞いていますと、同じ寮で生活をしているわけですから、何に關心を持つていかという範囲が近いせいもあります。大体、こういうことを言つてゐるんじゃないか」という見当が付くのです。私が途中からフランス語で割り込みますと、向こうも最初は驚きまして「お前、スペイン語が出来るのか」と言われました。ラテン系の言葉は、みんな割と近い言葉ということで、「彼らは、その点は本当に楽なんだな」と実感しました。特にポルトガル語とスペイン語は、お互いが自分の国の言葉で話していても、ニュアンスはともかく、大体相手に通じるという話でした。そういう連中と、その頃ずいぶん付き合いました。

御厨 その語学の研修所には、日本人は他におられましたか。

水上 幾つかのクラスに分かれていました。私が入つたクラスは二十人ぐらいですが、私の外に、もう一人日本人がいました。あとは、中南米の人がほとんどだったように思います。オーディオ・ヴィズエールと言うんですか、テープを聴きながら画像を見る。画像に応じた会話が入つてゐるテープで学ぶというようなスタイルを三カ月やって、それから本題の研修に入ったわけですね。これも研修の事務局に行つて、担当の女性に話をし、そこから改めてそれぞれの訪問先のアポイントメントを取るといふ格好でした。

最初に大蔵省から始めましたが、大蔵省へ行つて、まず研修課長クラスの人に会いました。その人が、「お前は、どういふことをやりたいか？」と訊いてくれました。その答えに応じて、それぞれの担当の人のアポイントメントを取つてくれますので、そこに行つて話を聞く

というスタイルであることが分かったわけですから。そこで、また一計を案じまして、「留学生の受け入れ機関のほうでも、いろいろ研修があるのだから、出来るだけアポイントメントは集中させて、しかも出来れば週の真ん中ぐらいに集めてくれないか」と。「水・木あたりだと、一番望ましい」と頼みました。水・木に集めますと、残りの日は、もうそこに行かなくて済むんですね。その間、フランスの郊外とか地方とか、方々へ出掛ける自由時間が、たくさん出来る。特に自動車を買いましてからは、ずいぶんあちこち走りまして、車を持っていた期間は半年ぐらいだと思っますが、一万五千キロぐらい走りました（笑）。

外国に出る時には、申告しなければいけないことになっていたので、フランス国内で研修するために金を出しているということ、国外に出る時は給費を日割りで削られるんですね。これは馬鹿馬鹿しいと思っまして、他人の例を見つと、一切申告していません。それで、私も真似て、申告せずに、あちこち出掛けていました。例えば、ベルギーを通つてオランダまで行くとか、スペインのマドリッドからバルセロナぐらいまで行って、また地中海沿いに（フランスに）入つて来るとか、イタリアのヴェニスまでコート・ダジュールを通つて行くとか、大きい旅行を三回、クリスマスやイースターにやりました。その間にも、ちよこちよここと、あちこち回つたりして、結構忙しかつたです。

もう一つは、私はオーケストラにいたこともあつて、音楽会にせつせつと通いました。フランスは管楽器奏者に非常に優れた人たちが多い国ですし、いろいろな国の演奏家も続々と来るものですから、あれもこれも行きたくなる。それが、留学生の身分証明書を出すと、学生の値段でチケットが買えるんです。結局、一シーズンで五十六回の音楽

会に行きました。昼・夜行つたりしたこともありましたが、音楽学校から留学生で来ている連中に、「素人に、そんなに行かれちゃ、敵わない」と言つて冷やかされもしました（笑）。最初のうちは、とにかく有名な演奏を生で聴けたというだけで、うれしかつたんですが、それだけ行きますと、だんだん耳も肥えてくるのか、「何だ、こいつは名前ほどの奴じゃないな。大したことはないな」と、偉そうなことを言うようになっていた記憶があります。その他に芝居を観たり、オペラを観たり、少なくともパリの「オペ」（オーケストラ）は全部、何度も聴きました。他にも、ずいぶんいろいろ聴きました。

ですから、結構忙しくて、大体寝るのが午前二時で、朝八時には起きていました。そういう生活でしたが、やっぱり期間が短く限られていて、緊張感があつたせいだと思っますが、この間、風邪一つ引かずに過ごしました。初めの予定は全部で六カ月の研修ということだったので、担当の人のところにせつせつと通いまして、こういうこともあろうかと、日本から持つて行ったスカーフとか、お土産類を届けて、「未だ所期の目的に達するまでには行つていないので、もうちよつと延ばしてくれないか」と言つて、十カ月に延ばして貰いました。

寮のほうは、一応そこはフランスに着いたばかりの、慣れない連中を受け入れる場所だということで、語学の研修が終わつたら、みんな一遍追い出されてしまいます。私は、私より前にフランスに行つていた興銀の人を、たまたま知つていたので、東京で予めその人のところへ情報を貰いに行つて、その人が下宿していた家を紹介して貰つていたので、十五区の割といい場所、いい家でしたが、そこでは三食とも外で食事をしなければなりません。未亡人になつたお婆さんが独りで住んでいて、時々、子どもたち夫婦が遊びに来たりす

るのですが、ほとんどの部屋は使っていませんでした。その一部屋を使うんですが、例えば洗濯物を干してはいけない、と。「直ぐ近くに洗濯屋があるから、下着も全部、そこへ出せ」というようなことで、生活費が非常に高くなりました。これも、また担当教官のところに行つて、「何とか元の寮へ戻れるようにしてくれ」と言つて、度々通つていましたら、とうとう二、三カ月で、元のところに舞い戻ることが出来ました。これで、また安い暮らしをすることが出来ましたがお蔭で少しはパリの街中の生活の味も垣間見ることが出来ました。

フランス、あるいはパリの印象で思い出すのは、モンマルトルの丘の上にテルトル広場というのがあつて、そこに似顔絵描きが大勢いるのです。日本人も、何人かいました。最初に、その人たちを見た時の印象は、「この連中も、一流の画家を目指して留学して来たんだらうに、似顔絵描きなどに墮して、つまらん連中だ」というものでした。ところが、帰国する頃になりますと、「この連中は好きなことをやりながら、日々暮らしていける態勢を築いているのだから、いいな」という感じに変わってきました（笑）。そう感じますと、「うん、この国は、非常に怖い国だ。これでもう一年いたら、日本に帰らないかも知れないな」なんて気分になりましたね。

御厨 パリに行つて帰らない日本人の例は、森有正以来、結構ありますからね（笑）。行かれたのは、ちょうど日本の経済が割合大きくなってきている時で、ド・ゴールが池田（勇人）のことを「トランジスタのセールスマン」と言ったような時期ですね。

水上 そうです。おっしゃる通り、私が行きましたのが昭和三十八年十月で、そのちよつと前に、正に池田さんがヨーロッパを歴訪しましたね（昭和三十七年十一月）。当時は、ド・ゴールの全盛時代でした。

ヨーロッパに、日本のことを知っている人は、ほとんどいないという時代でした。地方に行くと、「支那人か？」と訊かれる。特にスペインでは、当時、あまりみんなが通らないところを、私が車で通つたりするものだから、子どもたちが珍しがつて寄つて来まして、「チーノ、チーノ」と言っていましたね（笑）。「チーノじゃない、ハボンだ」と一所懸命言うわけですけども……。

フランスの金融制度

岡崎 例えば、大蔵省に研修に行かれて、学ばれたことや参考になつたことはございましたか。

水上 フランスの金融制度というのは、日本に紹介された本もありましたから、その概略は分かつたような気がしました。日仏を比べて非常に違つていたのは、日本はまだ間接金融の時代でしたが、フランスは直接金融で、市場で資金をどう調達するかということに重点があつて、いわゆる投資銀行がずいぶん影響力を持っているということを実感させられました。

それから、クレディ・ナショナルという開発銀行みたいな銀行がありました。そこでは審査体制なども見せて貰つたんです。「違うな」と思いましたのは、日本の審査ではバランス・シートと損益計算書（P/L）とがありまして、どちらかと言うとP/Lの分析に重点が置かれていました。収益状況は上がっているのか、下がっているのかということが非常に重要だったんですが、向こうは「バランス」の

ほうに重点があることでした。これは多分、成長率に差があつて、フランスでは収益状況はそんなに大きく変動しないということが前提にあつて、「バランス」の健全性に目が行くということじゃないかなと、その時は感じました。

当時、日本で「バランス」を見るのは、どちらかと言いますと、粉飾（決算）を見破るのに、非常に有効であるという点に重点がありました。日本企業全体が借金で設備投資をし、それが成長をもたらす時代でしたから、「健全度合い」がどんどん悪くなつていなければ、そんなに細かく「バランス」面には関心が払われなかつた時代でした。

田中 投資銀行というのは、証券業務をやっているわけですね。

水上 そうです。（証券）引受けの部門に行つたのですが、正直言つてピンとは来ませんでした。

田中 商業銀行も兼ねていたのでしょうか？

水上 別になっていました。大体、同じグループの中に、別建てで投資銀行も持つていているという形を取っていました。

また脱線して恐縮ですが、こういう銀行は雰囲気も自由で、まだ暑い時なんかは、午後三時〜四時になると、「誰か飲物を買つて来ないか」とか言つて、それぞれが金を出し合つて、ビールとかワインとかを買つて来て、仕事場で飲みながらやっているんですね。

御厨 なるほど……。

田中 当初の計画では、大蔵省を始めとして幾つかの銀行を回つて来るということでしたが、実際にはどこを回られたんですか。

水上 実際に回つたのは、大蔵省と中央銀行と、クレディ・ナショナルという開発銀行みたいなところですね。それから、今は合併してBNP（パリ国立銀行）になりましたが、その片方のBNCI（国立商

工業銀行）という銀行と、その系列である投資銀行のユニオン・ヨーロッパアンです。主な銀行は、そんなところだったような気がします。あと、幾つか政府系の金融機関に行つたりしました。さっき申し上げたアポイントメントを少なくするというのは、受け入れ先でも非常に喜ばれました。訳の分からない研修生を受け入れて、面倒を見るというのは、向こうも面倒ですから、「出来るだけ来ないでくれ」という気分がありました。ですから、両者の利害が非常に一致していました。クレディ・ナショナルは、日本の企業のように自社のテニス・クラブを持つていました、そこで若手の銀行員と試合をしたこともありました。

御厨 本社というか、長銀のほうから、いろいろ言つて来ないんですか。

水上 言つて来るんですが、私は留学期間中だけ、籍を外国部に移すことになっていました。その時の外国部の部長は、私がりました業務部の部長との兼務で、後に頭取になつた杉浦（敏介）さんで、常務でもありました。その下に小野完二という、国際部門（外国部）に長らく君臨していた人が次長でいました。この人は、表面は非常にいいんですが、なかなか厄介な人で、私が外国部に代わりました時に、「あなたは、銀行から派遣する留学生じゃなくて、フランス政府の給費で行くんだから、いろいろな関連部署に、連絡をしなくてよろしい。それを避けるために、自分のところが受け入れ先になるので、何か連絡することがあつたら、自分のところにしてくれ」という話がありました。これは、「細かいことは、一々連絡しなくてもいい」というようなニュアンスだったので。当時、たまたま私の同期の人間が一人、銀行からの派遣でロンドンのどこかの銀行に、トレーニー（研修生）

としておりました。また、もう一人、私より先輩の人が、やはりトレニーとしてドイツにいました。このロンドンにいた私の同期生が非常に真面目な男で、毎週のように報告して、「これも銀行のお蔭で、有難い」というようなことを、やたらと書いていたのです。東京では、「I君の有難や節」と言っていたらしいのですけれども、私のほうは、言われたことを真に受けて、月に一遍ぐらいしか報告しなかつたし、しかも「フランス政府が中国を承認したことが、どうだ」とか、あんまり銀行に関係ないようなことを書いて送っていたので、比較されて、非常に評判が悪かつたようです(笑)。

その極限に達したのが、年が変わって、ちょうど私の資格が「兵隊」から管理職の末端に上がった時(昭和三十九年)で、その通知が来たんです。通知が来たと言つたつて、別に、いま在籍している部のお蔭で昇格したわけじゃないし、放つておきました。すると、東京のほうでは盛んに、その偉い次長さんが、「あれから何か言つて来たか」と訊いていたらしいんです。「何にも言つて来ない」と。その頃、ロンドンにいた「有難や節」は帰国していて、外国部には彼と、もう一人、私の同期がいました。特に「有難や節」のほうは、割と人が好かつたものですから、手紙を送つて来ました。「あなたに、こんなことを言うのは嫌だし、あなたは怒るかも知れない。けれども、とにかく小野さんという人が、あなたは報告も疎にしないし、資格の昇格があつても、お礼も言つて来ない、怪しからんと言つてゐる。悪いけれども、何かちよつと、お礼ぐらい言つてくれないか」と。

当時、資格と職種とに分かれておりまして、資格が上がつた後に、今度は「〇〇部調査役」という職種になるようになっていたのです。その職種が上がつたという通知が、その後に来たんですね。同期生に

も迷惑を掛けたし、「今度は何か言つてやらにや悪いな」と思ったのですが、お礼を言うのも癪だから、結局「ご通知有難うございました」と書きました。これで更に、また怒られたらしいです(笑)。これは後々まで効果がありまして、当時の海外に留学した人間で一度も国際部門に戻らなかつたのは、私だけでした。多分、その人の逆鱗に触れたから、「要らない」と言われていたのだと思います(笑)。

岡崎 お帰りになつたあと、復命書というか、レポートのようなものは出されたんですか。

水上 向こうでも、最後にフランス語で論文のような報告書を出すことになつておりました。これは、フランス語の先生なんか頼んで、見て貰つて出したのです。帰つて来ましてから、一応、その日本語版のような報告書を書きました。「ヨーロッパは、間接金融の体制じゃないので、長銀としているいろいろ連繫を深める時には、投資銀行的なところとの連繫が重要……」ということを書いたような記憶があります。

御厨 確か、水上さんが行かれる前だったか、昭和三十五年ぐらいから、後に大蔵省の次官になつた竹内道雄さんが、ずっとフランス大使館に勤務されていた……。

水上 竹内さんは、もつと前だと思ひます。私の留学同期は、柿沢弘治氏です。彼は本来、私と同年なんです。大学で体を壊したので、年次では二年あとになっています。けれども、大学の入学は同期であります。銀行が潰れるまでは、時々会っていました。彼のほうは、しっかりしたセミナーで留学するので、それを組むのに時間が掛かつたりして、フランスに行くのは私より後になりました。けれども、受かつた時は同期でした。

岡崎 話が戻りますが、報告書を出された時の行内での反響はどんな感じでしたか。

水上 国際部門と調査部門とで、他の大体似た時期に留学した人を集めて、ヒヤリングのような会がもたれた記憶があります。全体としての評価は、「あいつは、ただ遊んでいただけじゃないか」ということじゃなかったでしょうか。

岡崎 投資銀行化への提言ということでは？

水上 それは、まだ遠い先の話という感じでした。ヒヤリングの場では、例えばドイツに行った連中も、ロンドンに行った連中も、みんな「確かに、そうだ」というところでは完全に意見が一致していたんです。しかし、当時、銀行全体としては、せいぜい「そういうものらしいな」というぐらいの、まだ非常に遠い存在だったように思います。

柏谷 因みに、同期では何人ぐらい海外に行かれたんですか。今、お話に出ていたのは、水上さんを含めて四人だと思えますが……。

水上 同期の留学者は、四人もいません。私は勤務していませんが、海外勤務をしたのが二人でした。

柏谷 同期あるいは前後も含めて、海外に行かれたのは何割ぐらいだったんでしょうか。

水上 微々たるものだったんじゃないかと思えますね。フランスは私のと、しばらくいませんでした。昭和三十年代というのは、フルブライトで留学した人を除くと、銀行として海外に派遣していたのは、おそらくドイツとロンドンが常時一人ぐらいで、その人が一年いて帰って来ると、次を出す。アメリカが一人か二人という感じじゃないでしょうかね。私が帰った直後ぐらいに、ニューヨークに初めて事務所が出来ました。それも駐在員事務所でしたから、事務所長と、その下

に一人……。日本からの派遣は二人の駐在員事務所でした。

柏谷 そうすると、海外からの情報収集というのは、銀行にとっては微々たるものでしかないわけですね。

水上 全く、その通りです。

御厨 今の質問に重ねて伺いますと、この当時、長銀も外国部をつくるわけですね。おそらく興銀にも外国部があったと思いますが、長信銀行も含めて、銀行が外国部を設置して、いわゆる国際戦略みたいなものを始めるのは、明確な、ある目標があつてのことなんでしょうか。国際戦略と言われるようなものがあつたのかどうかも含めて、その辺はどうなんでしょうか。少なくとも、長銀に関しては如何ですか。外国部をつくられたということは？

水上 そうですね。国際戦略などは、全くなかったと思います。最初は、為替業務なんです。外国為替業務が、収益源の一つになる。これに入れないというのは、やっぱり拙いんじゃないかという認識でスタートしたのではないかと思います。相手銀行も、「コルレス」(コルレス契約)をどこと結ぶかと。むしろ、結んで貰えるかどうかというの、日本の銀行の状況だったと思います。

資金の導入ということでは、長銀はワシントン輸銀(ワシントン輸出入銀行)の資金をトヨタに導入し、その保証業務を手掛けるというのが、大きな仕事だったと思います。次の目標は、自分の外債の発行で、その第一回は昭和四十五年(一九七〇年)のマルク債で、翌四十六年(一九七一年)に、やっとロンドンに事務所が出来ることになります。ですから、昭和三十年代は事務所を出して、長信銀行として何が出来たかを探るといレベルだったような気がします。

御厨 むしろ、そういう事務所を置いて、そこで情報を集めて、何が

出来るかを調査するような感じですね。

水上 そうですね。これから先、そういう仕事が増えていくのだから、どうしても入って行かなきゃならない。だけど、どういうふうに入っているのか、本当のところは分かっているしなかった。企業もどんだん国際化していくのに、銀行がそれに乗り遅れては……という程度の認識だったのじゃないでしょうか。

田中 研修のような格好で海外に人を出すというのは、他の業界と比べると、銀行は早いんじゃないでしょうか、遅いんじゃないでしょうか。

水上 研修生のようなものは早かったのかも知れませんが。長銀の場合、大学へ留学させる制度が昭和四十七年（一九七二年）に発足しています。これは内容より語学研修の色彩が強かったように思います。フランスで見た人たち——他の日本企業からの留学生は、大抵具体的な提携先があつて、そこに行つて連繫を深めるのが目的で、「フランス政府がお金を出してくれるなら、それも使つてやろう」というような利用の仕方でした。

フランスへの留学生で顕著だったことは、私の行った次の年からですけれども、「日本の原子炉をコールダーホール型にするのかどうか」という問題があつたので、フランスは直ちに留学生の枠を増やして、大量に原子力関係の会社の技術者を呼びました。そういうところに、はつきりと商売という感じが見えていました。

田中 最初にフランスにいらした時に、「相部屋だった」とおっしゃいましたが、その時の方は、どこか別の企業でしたか。

水上 それは、ネジ屋でしたね。「日本螺子」とかいいう、茅ヶ崎あたりに工場がある会社の技術屋さんで、それも提携先があつて来ていた人でした。

田中 それは、フランス政府の給費留学生だったんですか。

水上 そうです。提携先があつて、そこにずっと行っていました。

御厨 やっぱり全体としては、おっしゃる通りに技術屋さんが先なんですね。

水上 そうですね。少なくともフランスの受け入れ態勢としては、完全に技術者優先でした。

「日銀枠」の攻防——業務部業務課時代

御厨 帰国（昭和三十九年八月）されてからの話ですが、帰られると、業務部業務課長代理ですね。具体的には、どういうお仕事ですか？

水上 業務部業務課の仕事は、まず全ての融資案件をチェックすることにありました。まず、現場が「何故、融資をやりたいか、やっても大丈夫か」という意見を書きます。その書類が審査部に行きまして、審査部が客観的に、その企業への融資の妥当性を検討します。業務部は取引関係を加味して、「ここには、やろう」とか、「もうちょっと、全体の資金枠の中で減らしてもいいんじゃないか」というような意見を付ける。それが役員会に掛かる。その担当者（業務課）は部店ごとに、あるいは業種ごとに担当していますから、現場と審査部の意見を踏まえて、自分の担当分について意見を書くのです。それが、一つの仕事でした。

もう一つの仕事は、資金枠の配分でした。日銀が当時、厳しく融資総量を規制していました。その総額（総量）を融資枠として各行に配

分するわけですが、それが銀行の序列を決定的に決めることになりません。絶対に追いつき越えしが出来ないように、枠が配分されるわけです。

「過当な競争を排除する」という名目の下に、日銀の規制はどんどん精緻になって行きました。終わりの頃には預金の伸び率まで「飛び上がり率」と言って、前月から比較しての伸び率が規制されていました。貸出しについては、長銀の場合は興銀の一〇〇に対して、八五と決められていました。

つまり、興銀は都市銀行の上位行と同じ枠を貰える。長銀は、その次ぐらいのクラスに位置づけられていたということです。あとは、三十周年というような周年行事や、頭取就任の御祝儀とかという時に、「少し余分に出していいよ」という別枠がありました。ですから、そういう周年行事を如何に利用して盛り上げるかというのも、重要なテーマになります。とにかく、そういう形で日銀の枠が決まる。その日銀の枠を貰うと、それを各店に配分するのですが、当時は申し込みのほうが多いわけですから、部店の取引先の構成などを見ながら、どう切るかというのも仕事でした。

いよいよの窮迫期になりますと、各店に、どこに幾ら付けるかという計画まで出させまして、その中で「この取引先は少し削って、来月回し」というようなことまでやりました。私も、一時はその仕事をやらされましたが、これはなかなか大変でした。例えば、長期貸しを五億円やるという時に、五億をポンとやることは出来ない。毎月、例えば「今月は五千万円」「来月は二千万円」という形で出すことになりました。その裏付けがあると、今度は都市銀行が短期の資金で以て、取り敢えず不足分を繋ぐというようなことが行われていました。大企業でも、月に一千万円とか二千万円ぐらいしか金が出ないこともありま

した。

そういう配分をやったあと、もう一つ厄介なのは、月末締めで日銀に報告することです。これが枠をはみ出したりすると、大変なことになって、役員がお詫びに行かなきゃならない。その最後の調整が、また結構厄介でした。行き違いが起きるのは、貸出枠が「貸出し」（マインス）回収の純増額で決められていたからで、予期しない回収が入ったり、遅れたりすることで、（行き違いが）起るのです。技術的には「時間後貸出し」という、勘定の上では翌日に回すような調整をすることになります。実際には、貸出した資金が貸出枠を出てしまうという場合もありました。業種別に、「この業界に対して、銀行としてどう対応するのか」ということが重要だと考えて、私は二、三の業種で、それを試みましたが、現実にはみんな忙しくて、ほとんど行われず、古い人の頭の中にある勘だけで進められていました。それも後々への禍根の一つとなったと思います。因みに、この頃に私は結婚しましたが、早く家に帰れず、家内は非常に不満だったと思います。

それから二年ほどで、私は新設の業務第二課に移りました。同じ部の中ですが、この課が出来た背景には、四十年代に入って高度成長が一段落し、「重厚長大」産業の資金需要も、伸びという点から見ると落ちてきていたことがあります。そうなると、銀行は貸している金が返って来ますので、貸出しを相当に伸ばさないと、銀行が縮んじやうので、どういふところに（融資を）増やしていくかということが、大問題になるわけです。この転機に当たって、今後、銀行はどうするかを考えよう、と。そこに、やや長期的な視点を入れよう、長期経営計画を作ろう、と。それが、業務二課の仕事でした。

ところが、だんだんと資金需要が落ちてきますと、そんな悠長なこ

とは言っていない。「新規開拓先を探せ」ということに、だんだん変わってきました。業務二課は途中から業務開発課という名前に変わりました。私は後に、そこで課長になったのですが、ちょうど「社会開発」ということを国連が言い始めた時代だったのです。それが格好の材料となり、「社会開発関連」というのが、一つの旗印として掲げられることになりました。いろいろな大型プロジェクトに専ら首を突っ込んで、あちこちに話を聞きに行つて、どういう調達をするのか、そこに長信銀が入る道はないか、というようなことを調査してました。

御厨 二つほど、お訊きたい。一つは業務二課が出来て、ようやく長期経営計画の端緒というか、発想を見たということは、それまでは銀行に、およそ長期計画などという発想はなかったということですか。水上 はい。おそらく、どこの銀行にもなかったと思います。とにかく、如何に（融資）枠をたくさん取つて、伸びるか。よその銀行に負けないように、どのように金を集めるかということだけでした。長銀の場合には、見ていたライバルは興銀だけでした。

御厨 もう一つ、今度は逆に四十三年（一九六八年）に業務開発課——これも凄い名前だと思いますが、銀行で「開発」などというネーミングがされるといふのも、非常に時代を反映していると思います。この時は、ちょうど佐藤内閣自身も、「社会開発」ということを言いましたね。そういうことが背景にあつて……ということですか。

水上 はい、おっしゃる通りです。その前後に、関連会社として、長銀不動産が出来ました。不動産管理会社としては、前からあつたこの会社に、この時期に開発の一端を担わせようという考え方になりました。金融機関というのは金利が規制されていまして、開発利益が如何

に大きなプロジェクトでも、それを銀行で吸収するという手立てがない。金を貸して、その利ザヤを取るしかないのです。その利ザヤも、三〇パーセントとか四〇パーセントとかを取るわけにはいかない。開発利益を吸収するには、グループに開発と一緒にコミットしている企業がなければならぬ。そうでなければ、みすみす開発利益が他人の手に渡つてしまう。私が考えたのは、そういう開発利益を吸収する先として、長銀不動産を生かせないかということでした。

岡崎 ちよつと戻りますが、先ほど「枠」ということを強調されましたが、それは融資枠でよろしいわけですね。

水上 融資枠です。

岡崎 その枠を「日銀に貰いに行く」とおっしゃったと思いますが、それは具体的には、どれぐらいのレベルの人が、日銀のどういふところに行つて貰つて来るのですか。

水上 （日銀）営業局の中の、何課だったかはつきり記憶しておりませんが、調査役と担当者のセットで、「都市銀行担当」「長信銀担当」というように分かれて、班がありました。調査役というのは、課長代理クラスですね。大体、役所とか日銀とかというところは、こちらのほうが一枚上の資格じゃないと、相手にしてくれない。相手が調査役の時、こちらは大体、課長が会いに行く。その下の係のところには、こちらの課長代理とか調査役が行つて、いろいろ説明をする。底辺から、だんだん話が上がつて行かないと、うまくいかない。たまには、部長——長銀の場合は役員でしたが——とか、役員なんかも行かないと、「あそこの銀行は、ちつとも挨拶に来ない」などと言われることになります（笑）。

岡崎 それは、毎月貰いに行くわけですか。

水上 枠ですか？ そうです。まずヒヤリングがありました、結果について、どうだったか——いま資金需要は、どうかと、向こうがヒヤリングをするわけです。その時に、「こんなにあります」というのを、たくさん持つて行って説明するわけですね。それから、特殊事情がいろいろある、例えば「ここで水害がありまして、その救援資金を出さなきゃいけない」とか、いろいろ名目を考えては持つて行くわけです。そういうものを加味して、例えば「原則は（興銀の一〇〇に対して）八五なんだけれども、これに今期は別枠で、これだけ乗せます」というのを、如何にうまく取るかということでした。

岡崎 その枠は業種別の枠ではなくて、長銀として一括して、この案を……というものですか？

水上 業種別の報告も、もちろん出すんですけども、資金枠はトータル枠です。実行後には報告書を出すんですが、日銀が業種ごとの優先順位を決めています、甲・乙・丙とあって、ホテルとかデパートは丙なんです。要するに、まだ生産重視の時代でしたから、非生産業種は、なぜ出すかという説明をしなければなりません。原則として、「丙は、やらないでいい」という時代でした。

岡崎 甲・乙・丙ということでは、終戦直後から融資原則というのがありましたけれども、それではなくて、日銀独自の？

水上 日銀の基準と思っていました、同じものだったのかも知れません。

田中 枠のことですが、周年行事以外は動かないということでしょうか。であれば、毎月貰いに行くというのも、本当にセレモニーとか……か……。

水上 ……というか、いま申し上げたような特殊な要素を、いろいろ

織り込んで、少しでも余計に貰おうということで行くわけですね。そもそも説明に行かないと、「お前のところは要らないのか」と、意地悪されるんです。

田中 結果的には、ほとんど動かないわけですか？

水上 日銀の総枠は、月によって変わりますからね。

田中 全体の枠が、ですね。

岡崎 シェアが固定しているということですか？

水上 そうです。

岡崎 あと、時々聞くことですが、例えば日銀が銀行にペナルティーを与える時に、枠を操作するという話もあるんです。そういうことはありましたでしょうか。つまり、何か長銀が日銀の意に反するようなことをした時に、その枠を減らされるとかという裁量的なもの？

水上 具体的な記憶はありませんが、それは当然あったと思います。おそらく当時の銀行で、そんなに大胆に、日銀の言うことを聞かずにやるということはなかったと思います。しかし、ミスで何か起こる可能性はあります。先ほどのような計数の計算違いなどがあって、あるいは予定外のものが急に飛び出して、勘定を回し損なったというようなものがありますと、直ぐ翌月に、お灸を据えられる。ただ、大抵のことは役員がお詫びに何うということ、済まされていたような気がします。具体的な数字まで反映してペナルティーが課されるというのは、よほど重大なことじゃなければなかったと思います。

岡崎 そうしたやり方というのは、いつ頃まで続いていたんでしょうか。

水上 枠ということでは、バブル期の初期までありました。だんだん有名無実になって行ったのですが、バブル期でも、当初はまだ枠があ

って、銀行がバブルに走り出した一つのきつかけは、「この枠を消化しないと、他の銀行に負ける。また、貰って来た本部の連中の面子に係わる」ということで、本部が現場の尻を叩いたことがあったように思います。

岡崎 そこが、ちよつと重要なところで——バブルの話になります——リチャード・A・ヴェルナーという上智大学の先生が、バブルに関する本（『円の支配者』草思社）を書いていて、彼は日銀責任論なんです。いまおっしゃったように、日銀が窓口指導で、バブル時代に高い枠を設定して、各銀行がその枠を消化しようと、必死になって貸出しを焦った。それがバブルの原因だと、彼は書いているんです。そういう見方について、どう思われますか。

水上 それ自体が原因であるとは思いませんが、大きく助長した要因の一つだったことは間違いないと思います。

岡崎 「枠を消化しないと、面子に係わる」とおっしゃいましたけれども、その辺を、もうちよつと……。

水上 具体的に申し上げれば、まず興銀は常に、資金量で上位都市銀行と互角に張り合うことが大前提でした。「長信銀不用論」に対抗する意識もあって、興銀が頑張るわけです。少なくとも長銀は、興銀に対して八五は確保したいと思っており、それだけの枠を確保した長銀から見ると、興銀にどんどん置いて行かれるのは、非常につらい、面子に係わるということで、「少なくとも、そこまではやらなければ……」と、現場の尻を叩いたということです。

本来、もうその時点では、量の競争の時代ではなかったはずですが。その前に、「五次長計」（第五次長期経営計画）で、「量から質へ」と謳ったつもりだったんですが、みんなの意識としては、なかなかそ

こへ行かなかつた。依然として、量ということが念頭から離れない。特に枠がなくなつてからは、信託銀行にもどんどん融資量で追い抜かれて、融資量順位が下がっていく。それが、融資のラインに係わっている人たちには、情けなく感じられていたようです。

「社会開発」という時代

御厨 業務二課が出来て、「長計」（長期経営計画）の端緒になるというお話でしたが、具体的にはどういうふうな話が出ていたのですか。水上 そもそも「長計」というのは何かということ、みんな知らない状況でした。それで、「長計」というのは、どういうふうにするのか、と。数量目標を立てるということでしたが、金融機関の場合には、申し上げましたように、かなりがんじがらめになっていますから、そもそも、そんなものが出来るのか、と。そういう中で、数量目標を設定するのには、何の意味があるのかというような議論から始められていました。

御厨 「長計」の思想というのは、長銀の中に多少は広がったんでしょうか。それとも、業務二課に留まったのか……。

水上 議論のあまり進まないうちに、目先の問題に重点が移つてしまいい、二人ほどが総務課に移って、細々とやっていました。

御厨 一応、業務二課長代理でおられた時期に、「第一次長期経営計画」の策定のところまでは行かれたということですか。

水上 いや、そんなに具体化するところまでは行きませんでした。ま

だ、どうやるのかという方法論の議論で、具体的な姿までは行きませんでした。一九六七年（昭和四十二年）に、改めて経営企画課が業務部の中につくられ、そこでもう一度初めから議論が進められて、一年半ばかりで、初めて日の目を見ることになりました。その背景には日本経済の転換期論と併せて、金融制度の改革が主張され始めたのに対応するということがありました。

御厨 そうすると、先ほどの話の流れで言うと、むしろ「長計」のことをやっている間に、いよいよ「社会開発」で、「貸付先を開発しろ」という方向へ行くということですね。

水上 はい。業務部は、そもそもが融資の本部でしたから、どうしても、そつちに傾きがちで、「具体的な開拓を、どうするか」というほうに重点が移ったように思います。

御厨 六八年（昭和四十三年）の、正に八月に業務開発課長になられる。この時から、具体的には長銀としては、どういう融資先の開発を目指されたんでしょうか。さつき「社会開発」と言われましたが……。

水上 「社会開発」という名の下に、当時動き出していたのは、後から「第三セクター」と言われるような分野が、まずありました。それから公害融資——公害防止事業団への代理貸付けとか、民間でも東急の「多摩田園都市」開発に関連した融資とか、地方公共団体の公社への融資とか、流通業からリース業の活用まで、かなり幅広く取り上げました。

御厨 そうすると、「三セク」にしても「公害」にしても、割と大きいですね。

水上 そうですね。

御厨 「三セク」と言うと、地方に貸し付けることになるんですか。

その業務をやっているところに……。どういう感じになるんでしょうか。

水上 当初は「第三セクター」が生まれていませんから、県の住宅供給公社などが対象でした。後段から、「第三セクター」自体に資金が出るようになりました。

御厨 そういふところでの審査は、普通の審査より厳しいんでしょうか。つまり、どんな業態を広げなくちゃいけない。それで、いろいろ見付けて来るけれども、そこで審査が行われる。当然、そういうことになりますよね。

水上 そうですね。多くのケースでは、実際に計画段階から、それにコミットして、例えば出向者も出すというような格好で、中に一枚加わっていくという態勢でした。そこまで行っちゃいますと、更に審査でどうこうという域を超えていて、中に入って、これを健全に運営していくという姿勢だったように思います。

岡崎 ちょうど同じ頃、「社会開発」のスローガンだったこともあり、まずけれども、開銀が「地方開発」ということで、ずいぶん地方に同じような形で融資を広げていったと思うんです。そういった開銀の動きと連繋するようなことは、されていたんでしょうか。

水上 大きいプロジェクトでの連携はありましたが、開銀も資金需要不足に悩んでいたもので、「地方開発枠」絡みでは、競合関係がかなり起きました。具体的な例で、今でも記憶にありますのは、開銀が「地方開発枠」で、キリンビールの福岡工場へ金を出したことでした。キリンビールは長銀がメインだったので、長銀の貸せる分を丸ごと取られることになるので、大蔵省に激しく抗議に行った記憶があります（笑）。

岡崎 そうすると、大蔵省は、どのように対応してくれるんですか。

水上 「ムニヤ、ムニヤ」言うだけで、一向に何もしてくれない(笑)。向こう(開銀)は分身ですからね。ただ、「あまり目立たないように……」というぐらいの注意はしていたようで、その後、あまり目立ったことはしなくなるという効果がありました。

柏谷 結果としては、相互乗り入れみたいになるわけですか。

水上 そうですね。本来、開発銀行は銀行融資額の五〇パーセントしか出さないという形でスタートしていたんです。そうすると、残りはどうしても、どこかの銀行を入れなければなりません。その場合、長信銀が入るという場合が多かったんですが、そこを変えまして、開発銀行の融資は、企業の所要資金の半分までということにしちゃったんですね。そうしますと、例えば自己資金のあるキリンビールなんかになると、自己資金と開発銀行で、ほとんど済んじゃうということになります。それでは長信銀としては非常に困るので、かなりの抗議をしたのですが、それはそれで向こうの存亡に関わることだったものですか。それで通されちゃたのです。

岡崎 開銀と長銀の歴史的な推移と云うんでしうか、いまおっしゃったことに関して言えば、昭和六十年代後半になると、競合関係が目立ってきたということだと思います。その前は、むしろ補完性のほうが強かったということですか。

水上 そうですね。特に、いま申し上げましたように、開銀の融資額が銀行からの資金調達の半分までという時代は、当然に開銀と長信銀の両方から融資を行うということになります。問題は、専らその半分の中で興銀と、うちのシエアを、どうするかというほうに重点があって、「開銀とは、うまくやっていこう」という雰囲気でした。その

典型は、海運でした。海運の計画造船というのは、完全に開銀と長信銀、特に興銀と長銀の二行に決まっていました。

岡崎 その転換点というか、だんだん変わってくるんでしょうけれども、競合関係が開銀との間で明確になり始めるのは、いつ頃と考えたらよろしいのでしょうか。

水上 それは、正に新しい資金需要を探さなければならなくなってくるということと、裏腹なのです。それがはっきりするのは、先ほどの所要資金額の半分を開銀から出せるようにした時からで、一九七〇年代に入ってからではなかったでしょうか。

田中 業務開発部というものが出来て、業務開発をするわけですけども、その時にプロジェクトを見付けたら、「社会開発」の種を見付けたらということ、調査部との業務の接点が少し出て来た時期でしょうか。

水上 ありました。非常に強かったですね。

田中 ちょっと、日下(公人)さんのイメージがあるんです。

水上 正に公害融資なんていうのは、日下さんの発想でしたね。

柏谷 産業調査というジャンルに係わる話になってきました。主に調査部が探して来たプロジェクト案件を、業務部の業務開発課に持ち込んで、「じゃあ、それに乗ってみようか」という話の流れになるということですか。それとも、いろいろなルートがあるということですか。水上 ルートは、いろいろあります。調査部の持ち込みもあつたとは思いますが、日下さんの勘みみたいなものに頼ったものもありました。田中 日下さんご自身が調査部ではなくて、業務開発部に移られた頃ですか。

水上 それは、だいぶ後ですね。

田中 そうすると、調査部としては、やや銀行の実務のほうに寄って来たのでしょうか。

水上 おそらく、調査部が寄って来たと言うよりも、何の力でも借りようという事で、銀行の本来業務のほうに調査部に寄ったんじゃないかと思いますが。日下さんという人は、ある意味ではかなり先を行っている人で、現実との繋がりには関心のない人でした。具体的には、そこをどうつくるかということが非常に難しいところだったんです。しかし、日下さんから見れば、「発想はいいのに、実行する奴が駄目だから、ちつとも進まない」ということで、しょっちゅう批判されていました（笑）。

御厨 やっぱ、この時期は銀行としても知恵を出すということが、非常に重要だったんですね。

水上 そうですね。当時は、確かに組織として知恵を出そうという状況だったと思うんですね。後に、投資銀行的業務が盛んになりますと、個人の発想に重点が移って行きますが、この頃は組織としてどう考えをまとめようか、という時代だったように思います。

田中 エネルギー案件なども、オイル・ショック（昭和四十八年）のあと、かなりやっつけたんじゃないかと思うんです。私が長銀入ったのは八一年（昭和五十六年）で、最初は電力を担当しましたが、確かエネルギーは業務開発二部というものがあって、政府関係の委員会とかに役員に入って貰って、相手手広くやっていたように思いますけれども……。

水上 それは、もうだいたい後の、石油ショックの後の時代ですね。

田中 まず「社会開発」があつて、それからですか。

水上 ええ。エネルギー分野というのは、完全に興銀に押さえられて

いました。政治家と役所と興銀が押さえている分野で、長銀はなかなか入れない。田中清玄などが陰で活躍していて、そういう人たちと興銀の中山素平氏が親密と言われた時代でした。

御厨 なるほど……。職歴を見ますと、六八年（昭和四十三年）に業務開発課長ですから、その後、業務開発室になったわけでしょうか。

水上 一九六九年（昭和四十四年）に組織改革がありまして、業務部の中に、課より格が上の室というのを新しくつくったわけです。その時、同時に課長制が廃止されました。課長相当の職名は副長になりました。課長では一つの課に一人しか置けないけれども、副長という名前にすると、部の中に何人でも置けるということですね。だんだん、その層が増えてきたので、その消化対策だったと思います。

御厨 なるほど……。いろいろな組織で、そういうポストが増えた時期ですね。

水上 業務開発室が出来ますと、新しい室長が来て、私は業務開発室副長になりました。その時に、業務部長も代わりました。後から話を聞きますと、私は現場から遠ざかっていることが長かったので、その時点で「大阪にやろう」という話がありました。大阪支店に行くはずだったらしいのですが、私の代わりに（東京に）残るとされた人を、新しい部長が「あれじゃ、駄目だ」と拒否して、私のほうを残させた。私は急遽、「名古屋あたり」から帰って来たらしいんですね（笑）。その時、大阪へ行っていれば、後の人生はだいぶ変わっていたと思います。

一般論として言えば、企業の中でのキャリアのつくり方というのは、その企業にとって極めて重要な影響を及ぼします。

秘書室から見た人間模様

御厨 昭和四十五年（一九七〇年）に秘書室副長になりましたが、これは頭取秘書ですか。杉浦頭取の？

水上 杉浦さんの前の、宮崎（一雄）頭取（昭和四十一年五月〜四十六年五月）の時代でした。その時に、秘書室長に昭和二十八年・一期生の人が初めて起用されました。秘書室長というのは部長格ですので、従来のベースから見れば圧倒的に早く、この人が部長になったのです。宮川（公一）さんという人でしたけれども、この人を宮崎さんが非常に買っていて、政策ブレインとして秘書室長に抜擢したわけですが、ところが、この人は銀行の中では金集めの部門しか経験していません。そこで、金を貸す側の経験者を一人、自分のアシスタントに連れて来たいということになり、私に白羽の矢が立ったようです。私は室長以外では初めての、大学卒業生での秘書室勤務になりました。

従来の秘書室には、室長として一応、部長格の人がいましたが、その下には庶務的雑務をこなす人しかいませんでした。宮崎さんは当時、財界活動を始めたところで、そのサポート役をつくりたいと考えて体制整備をしたのだと思います。そこへ、私が連れて行かれたというところで、これが後々の人生を大きく狂わせることになりました（笑）。

御厨 「秘書室副長になれ」という内示を受けられた時は、どういう印象でしたか。

水上 それまで、私は一応、融資部門の専門家のつもりでいましたの

で、「えっ、何でこんなところへ？」と思ひまして、人事部長のところへ、「何で私が、あんなところへ行かなきゃならないのか」と、抗議に行きました。宮崎さんという人は非常に激しい方で、怖いことで有名だったので、その時の人事部長——後に頭取になった酒井守さんでしたが——の答えが、振るっていました。「頭取は非常に怖い方だという話は、聞いているだろう」「それは聞いております」「怒られて、一々それを気にするような奴じゃ務まらないんだよ」と言われたのです（笑）。「そうですか。じゃあ、とにかく行って、怒られても何でも、平気な顔をしていればいいんですか」「ああ、そんなもんだ」と。

ところが、行ってみまして感じたのは、「怖い人というのは、ある面では非常に気が小さい」ということでした。そういう人は、下手に出ると付け上がって、どんどん怒る。相手に付け込まなければ、そうそう怒らない。この方が、ある意味で非常に楽だったのは、間違っただと思つたら、直ぐ謝っちゃうと、それで済んでしまう人だったことです。前任者はいないし、誰も何も教えてくれない。着任して直ぐ新潟だったか、どこだかの商工会議所から頭取が講演を頼まれて、出掛ける。突然、その随行ということになりました。何をすれば良いか、何も分からない。ただ付いて行けばいいのかと思つて、行きました。講演が終わったあと、パーティがありました。そこで頭取の名刺がなくなつてしまつたんです。頭取から、「私の名刺は、持つて来ていただけでしたか」と訊かれました。口調も、えらい丁寧なんですね。「いや、申し訳ありません。全く、そこに考えが及ばなかったものですよ……」「あつ、いいんです、いいんです」と。それで、もうお仕舞いでした。

それから後も、時々呼ばれて訊かれるんですね。「これは、どうですか？」と。その時に、とにかく分からなくても、右とか左とか、どっちか答えておくと、それで済みました。あとで調べて、「いや、実は、あれは違っておりまして、これこれでした」と言うと、「あつ、そうですか。有難うございました」で済む人だったんです。うじうじ、ぐずぐずが、大嫌いな人でした。ところが、頭取が杉浦さんに代わりまして、一番大きな変化はそこでした。杉浦さんは実務も非常に詳しい人だったものですから、いい加減なことを言うと、「ほんとか？」と、如何にも疑わしそうに言われるのです（笑）。

御厨 なるほど……。

水上 そこで百八十度変わりました、分からない時は「お調べしてお答えします」ということで、改めて調べてから出直さないと、駄目な人だったんです。そういう点では、宮崎さんは非常に楽な人でした。宮崎さんは、また本を読むのが好きな人で、その本を「時間が無いから、みつくろつて買って来い」と言うんです。初めは本人の趣味が全然分かりませんので、本屋に頼みまして、とにかく借りるということで、十冊とか十五冊の目ぼしい本を持ち帰って、その中から選んで貰うというにしました。あとで読まれた本を見ますと、やたらに線が引いてありまして、その線の引き方が割とミーハー的だったので、「ふーん、こんなところに線を引くのか」と思いました（笑）。

御厨 いやあ、やつぱり秘書というのは怖いですね（笑）。

水上 宮川さんという人は、悪名高い人でした。この人は宮崎頭取の信頼を一身に受けていたのですが、思い違いをして、すっかり自分が偉いような気になりました。役員だけの宴会にも出て行って、頭取の横に座り込み、日銀から来ていた高橋（三郎）さんという非常にプラ

イドの高い専務——この人は顔が長いので、仲間うちでは「ウマさん」という綽名だったのですが、事もあろうに頭取の横で、若造の秘書が「ウマさん、ウマさん」と呼んだりしたという話もありました（笑）。

この人が、（私が）秘書に来る前には、ずっと頭取の原稿を書いていました。それを、今度は私に書かせようとなりました。最初に書いて出しましたところ、「まあ、筋はこんなもんだけど、頭取の文章になつてないな。俺が直してやるのは簡単だけど、それじゃ勉強にならないから、自分で考えろ」と言つて、突き返されたんです。これにも腹が立ちましたが、そもそも頭取の文章というのは、どんなものかということが分からないわけですね。幸い、頭取のいろいろな挨拶文とか原稿というのはコピーが残っていますので、そいつを引つ張り出しまして、家へ持って帰つて、「頭取の文章たるものとは、何か」と。少なくて、「宮川さんが、何と考えているのか」というのを見て、それに基づいて直しました。腹が立つものですから、眠くならないんですね。午前三時か四時ぐらゐまで掛かつて、翌日出しました。すると、「うん、こんなもんだな」とかと言つて受け取られました。ある意味では非常に勉強になりました。

御厨 やつぱり頭取の癖はありましたか？

水上 重々しい口調とかが主だったように思うんですが、考え方も明治の人ですから、割と古いんですね。後々になってきますと、「うん、こういう古典的ミーハー（表現）が好きなんだな」という見当が付いてきましたから、だいぶ楽になりましたけれども、最初は結構往生しました。

宮川さんは、「宮崎時代」に盛運を極めたのですが、私が挿々しく

言うことを聞かないものですから、持て余していたようです。しかし、この人は日銀とか大蔵に、結構、顔がありました。そういう人たちとの宴会も、ずいぶん仕組みました。そこに、いつも私を連れて行くんです。多分、後で車を呼んだりするのに便利だから、連れて行くのだと思います。その宴席で相手に、「こいつは、もうちよつとマシかと思つて連れて来たんですが、全然役に立たないので、困っているんですよ」と言うんですね。相手のほうが困っちゃうわけです。そこに、私がいるんですから。私は、そつぽを向いているんです（笑）。まあ、ここで耐えられれば、あとは、どこへ行つても楽なものなと思つていました。最初に人事部長から、「頭取に怒られても、平気でいるように」と言われた場面は全然なかつたんですけれども、宮川さんとの関係では、結構いい訓練になりました。

この人は大阪支店でスタートしまして、当初ランクが遅れていたそうです。それが、本店の債券部に、杉浦さんが部長の時に来ました。杉浦さんが、「これは、使いどころがある」ということで、引き上げてやった。銀行は、滅多にランクが回復するということはないんですが、回復させて、いつの間にか彼はトップ・ランクになって、真つ先に部長になつてしまつた。だから、杉浦さんには、かなり恩義があつたんです。その杉浦さんが、頭取になつた。ところが、さつき申し上げたようなことで、杉浦さんという人は、ある意味では疑い深いと言いますか、非常に慎重な人だつたものですから、宮川さんが何か言つても、そのままにはなかなか通らないわけですね。それで、だんだんイライラしてきまして、他の部長なんかがいる席で、「杉浦は、もう少しマシかと思つて頭取にしたけれども、全然駄目だつた」というようなことを言うようになりました（笑）。それで、遂には秘書室長を

首になりました。

最初は、調査部長になつたんです。格としては決して悪くないんですが、調査部に行つても、依然としてそういう言動が改まらない。他の役員も、みんな非常な被害を受けたので、一斉に非難が高まり、「こいつを、首にしろ」という意見も、ずいぶん出ていたのですが、結局、高松支店長に出そうということになりました。ところが、その発令直後、睡眠薬を大量に飲みまして、自殺を図りました。未遂に終わったので、あと第一証券に拾つて貰つて、その調査部長ということとで定年まで過ごすことになりました。不徳の致すところというか、「自殺を図つた」という知らせが入りました時に、後に副頭取になつた倉科（茂夫）さんという方が、いきなり、「芝居だ！」と言われました。そういう人だと思われていたということですね。

何で、高松支店長への発令で自殺を図るのかというところですが、これには彼の考え方が表われていると思います。その説明になると思ふのは、次の例です。宮崎さんが頭取の時代に、宮川さんは一期生で真つ先に部長になりました。その頃、彼が一番のライバルと目していた人が二人いました。その一人は「第一次長計」をつくつた今村（達也）という人でした。宮川さんは、この人を頭取に推薦して、「私の同期には、いい人間が多い。中でも、今村だ。早く、あれを部長にしてやつてくれ。しかし、序列の点で、上の人も残っている中で部長にするんだから、本店の部長にすると、差し障りがある。だから、大阪の部長にしたらどうですか」と進言した。間もなく、今村さんは大阪支店の部長になりました。

もう一人のライバルは、増田（大）という人でした。彼に対しては、宮川さんは、「地方の支店長には古手が多い。活性化のためには、地

方の支店長にも、こういう精鋭を起用しなきゃいけない」という推薦をしたので、彼は金沢支店長になりました。それは、一見聞いていまずと、自分の同期を引き立ててやろうという美談に聞こえるんですが、当時はまだ私に気を許していたらしく、「あいつらにドサ回りをさせて、勘を狂わせてやる」と言っていたんです(笑)。

御厨 いや、それは、なかなか大変だ。

水上 いや、凄い人だな、と。あの時は、ほとほと感心したんですが、それがあつて考えてみると、「高松支店長に出された」というのは大シヨックだったと思うんですね。

御厨 ドサ回りで、勘が狂う、と。

水上 私は前に、頭取を巡る勸銀派と朝鮮銀行派との争いを、「朝鮮動乱」と命名したわけですが、この宮川事件を「長銀のラスプーチン事件」と命名していたんです(笑)。

御厨 そのラスプーチンに仕えておられたということですね(笑)。その頃に、ニクソン・シヨックというか、ドル・シヨック(昭和四十六年八月)があるわけですが、この辺はどういう具合でしょうか。長銀としては、直接関係ない? でも、ドルの為替レートが変わりますよね。

水上 変わります。

御厨 変動相場制になりますね。この辺のところは?

水上 当時は、国が為替を集中管理していて、東京銀行以外は外貨資金を持ってなかつたので、直接の影響はなかつたのですが、産業界への影響が大きな問題でした。「苦しくなる企業に、どう対応するか」という受け取り方だつたと思います。秘書官としては、頭取が経団連とか日経連とかの会合で、何を、どう言うかということを考えなければ

なりませんから、役所の考え方を聞いたりした上で、「頭取としては、何を言うべきか」という準備をしていました。

宮川さんという人は、ジャーナリスト的な感覚に優れていた人だつたと思います。いま世の中で何が求められているかとか、この人は何を望んでいるかというのを察知する能力が、非常に高かつた。しかし、この人自身に自分の考えがあるとは思いませんでした。こういうことは誰に訊くべきか、誰に調べさせたらいいかという見当を付けることが、うまい人でした。言つて見れば、編集長の能力ですね。調査部の中でも、ずいぶんいろいろな人を集めて、あこぎに尻を叩いて、無理矢理答えを出させる。それを自分流の、「これが頭取の表現だ」と思う形にまとめて、スツと出すというのが得意な人でしたので、こういう時には、その能力がよく発揮されていたように思います。確かに上にいる人から見れば、便利な人だつたと思います。その下で、だいたい私はこき使われましたけど……(笑)。

長銀を取り巻く構造変化

柏谷 秘書室と言うと、役員会議のセッティングなども、業務部と一緒にするように思いますが……。前に業務部にいらつしやつた時は、いろいろな枠の関係もあつて、少し貸出先を探さなきゃいけないという危機意識があつたと思います。そのために、「社会開発」とか「業務開発」をされたということが、ある意味では「一次長計」に結実したとも言えるのでしょうか。それが七〇年代に入って、少し資金需要

が回復するとともに、危機意識が薄れた。秘書室におられて、頭取を始めとする役員の中で、六〇年代後半から危機意識が薄れたということとは、お感じになりましたか。そもそも危機感、あまりなかったという感じでしょうか。

水上 資金需要の点では、「四十年不況」の後、イザナギ景気で大型投資が続き、四十六年のドル・ショックの際には積極的な景気対策が取られ、それが「日本列島改造」論に繋がって行きましたから、その面での危機感是比较的薄かったと思います。むしろ、その頃は資金調達面に危機感がありました。長信銀の資金調達手段である金融債というのは、金融機関に買って貰うことから始まっていました。当初、都市銀行は、自分の系列の企業に長期資金を供給して貰うということが念頭にあつて、債券を買う。長信銀は系列別に貸出しを集計しまして、各銀行に「今期、お宅には、これだけ還元しましたよ」というようなことだった。

それが、資金需要が落ち着いてくると、都市銀行は「何も長銀にやっつて貰わなくてもいいじゃないか。長期貸しも、自分でやろう」という方向に変わってきて、都市銀行の風当たりは非常に強くなつてきました。地方銀行は、まだ長期貸しに控え目だったので、良かったのです。それで、債券の消化先を地方銀行から相互銀行、信金、信組というように、だんだん広げて行つた。証券会社に、個人に売って貰うということも始まつた。そして、やがては銀行自体が個人に売ろうというようなどころまで行くわけです。その背景には、一九六四〜六五年（昭和三十九年〜四十年）の不況脱出のために、六五年に国債が発行され、それに伴つて日銀の「オペ（オペレーション＝市場操作）対象」が金融債から国債、政保債に切り換えられたことがありました。

これが、金融機関の（債券）保有意欲を阻害する要因になったのでした。

御厨 なるほどね。

田中 先ほどの御厨先生の質問に関連しますが、ドル・ショックがあつて、直ぐそのあとオイル・ショックですね。その頃には時代が大きく変わるといふか、「それが、資金調達面も含めた銀行業務に大きな変化を及ぼすんだ」といふような意識は、銀行の中にございましたか？

水上 日本の経済構造が全体に変わっていく中で、（銀行が）どうなるかという漠然とした不安はありましたが、現実対応としては、その具体的な表われである、都市銀行を中心とした「長信銀行制度は、もう要らない」といふ意見に、どう対応するかが課題でした。一九六八〜一九七〇年（昭和四三〜四五）に金融制度調査会が開かれ、いろいろと論議が行われ、長銀も特別の組織をつくつて対応しました。結論としては、長信銀の存在は評価されたものの、制度面をどう守るかという姿勢をなかなか超えられなかったように思います。制度を守れば、何とかその中でやっつていけるといふ、護送船団体制の中の危機感でしかなかったと言えます。

田中 背景には、資金需要が全体に落ちて来ているということがあつたんですか。高度成長が一般に終わったと言われるのは、後から振り返れば、多分七一年とか七三年とかなんです。当時は、もうだんだん落ちて来ていたんでしょうか。

水上 そうですね。六〇年代後半には、また盛り上がりがあり、サービス業であるとか、更には中堅企業の成長もあつて、競合関係は次第に厳しくなつていたけれども、まずまず（融資先を）確保できる状況

でした。七〇年代に入ると、七一年にロンドン事務所を開き、続いて米銀の子会社としてロンドンに出来たマーチャント・バンクに出資して、人も出し、ユーロ市場に足掛かりをつくって、海外での融資も始まってきます。それが、ずいぶん大きく伸びて行きました。また、七〇年代後半から八二年（昭和五十七年）にかけて、メキシコがデフォルト（債務不履行）を起こすまでの間に、ずいぶんシンジケート・ローンを積み上げていました。デフォルト後はともかく、七〇年代は外には出て行かず、国内のほうは外に対して守られていたから、金融機関全体としての危機感というのは、まだそんなに強くなかったように思います。

御厨 ドル・ショックからオイル・ショックの間に、ちょうど「列島改造」論があるんですね。要するに、あそこで土地の買い占めがダブツと行われる。だから、ちょうど、一斉に土地に対して、みんなが狂奔する時代に来ていますね。こういう状況の時に、長銀というのは、どういふふうに対応されたんですか。あの時は、みんな一斉に、そこに走った時期ですね。

水上 その時代は、不動産会社への融資が大きく伸びたはずですが、そこだけ特に伸びたという印象はないんです。物価が全体として非常に上がって行って、名目の成長率は高くて、資金需要も多くなる。返って来る資金は、前の価格体系での貸金分だし、出て行くのは新しい価格体系で出て行きます。ですから、貸出しは全体に伸びて、貸出先が大きく変化したという印象はありませんでした。

長銀不動産が厚木で大プロジェクトをやっていたので、ここにはずいぶん金が出たということがあります。また、後々の話の伏線になると思いますが、この頃のプロジェクトで北海道の原野のようなもの

は結局、駄目だったけれども、都内などの物件は、その後ほとんど、また価格が上がりました。その時は大変だったけれども、「凌げば、何とかなるな」という印象を、多くの人に植え付けたと思います。要するに、場所の選定さえ誤らなければ、いずれ何とかなるという印象を持った人が多かったと思います。

御厨 今日は一応、秘書室の副長時代までのお話ということで……。次回は、そのあたりの補充から始めまして、いよいよオイル・ショックの後に企画部の企画室長になられてからのことを、順次お伺いしたいと思います。

水上 この次、もう一回ぐらい時代を追ってお話しし、その後、バブルの問題については、長銀の最後がどうだったかということをお話ししまして、そこから振り返って、「こういうことになったのは、なぜか」という格好にさせていただいたほうがいいかなと考えています。

それから、もう一つ。次回に、もう少し続けさせていたただいたほうがいいかなと思うのは、キャリアのつくり方ですね。そこにも、敗北の原因の一つがあると思いますので……。私の場合は、秘書室などにいたものから、必ずしも標準的な見方ではありませんが、もう少しお話をさせてください。

御厨 分かりました。結構でございます。我々としても、どういふことで破綻したのか、先にお伺いしておきたいと思えます。

水上 これは、少し早目にお話ししておかないと、いつ私がコロリといくか分からないので……（笑）。

御厨 では、よろしくお願いいたします。有難うございました。

（以上）

水上萬里夫 オーラル・ヒストリー

第3回

[2001年11月8日 10:00~12:05]

[インタビュアー] (肩書きはインタビューの時点)

御厨 貴(政策研究大学院大学教授)

田中隆之(専修大学教授)

柏谷泰隆(政策研究院政策研究科博士前期課程)

(於：政策研究院政策研究プロジェクトセンター)

企画室時代——MOF、マスコミとの付き合い

御厨 前回は、水上さんの履歴を辿って、秘書室副長の時代までお話をいただきました。それで、今回までは一応時系列で、オイル・ショックのあと、企画部の企画室長になられるところまで伺い、次回は、先に長銀の最終段階のお話を伺って、そこから逆に戻るということでした。よろしくお願いいたします。

水上 私、秘書室に四年半おりました。かなり長くなつたものですが、どこかへ出そうということになって、企画室に行くことになりました。私の前任者は、昭和二十八年入行の一期生の人でした。企画室長というのは、企画部の中の「室」という中二階的ポストなので、「長計」（長期経営計画）の策定とか、金融制度問題などの大きな問題がない時は、一年ぐらいで異動するケースが多かったのですが、私は一年半いました（昭和四十九年十一月～五十一年六月）。

ここでの仕事は、一つは大蔵省との連繋であり、もう一つはマスコミとの繋がりを強化することで、いわゆる「MOF担」的役割と、広報機能の強化に取り組みました。まず、大蔵省の今までの金融行政を整理し、どのように変遷してきたか、どういう形で決まってきたかというようなことを調べることからスタートしました。

その他の経済官庁とも、前に業務開発課長をやった頃の繋がりをベースにして、長銀の若手と、役所の然るべき人たちとの定期的な会合を幾つかつくつたりもしました。

マスコミは、「日銀クラブ」が金融担当でして、そこに主要な報道機関の人たちが入っています。日本経済新聞は特別に記者が多かったのですが、その他の主要日刊紙も、各社それぞれ三～四人ぐらいいました。企画室は、私の下に課長格ぐらいの人が一人、補佐ぐらいの人が二人、担当者が二人ぐらいの構成だったと思いますが、全員がマスコミの人に会うようにしました。人は、どうしても合う・合わないがありますから、「各社それぞれの中で、出来れば自分に合う人を一人は見つけて、親しくなれ」という形で、広く付き合い合いました。

私自身で言えば、役所——特に大蔵省と、新聞記者とは毎晩付き合いになり、この一年半の間の、月曜から金曜までの間で、家で食事をしたのは二回だったと思います。土・日も、さすがに両方はやりませんでしたけれども、どちらかはゴルフをやるが多かったものですから、かなりきついものでした。新聞記者や役人の方々は朝（出勤）が遅いので、夜遅いのは平気ですね。お蔭で分かったのは、東京というのは凄いとこで、午前二時、三時頃に（私が）帰ろうと思うと、その頃、出て来る人間がいるということでした（笑）。

週刊誌の記者にも、この頃に一通り会ってみました。『アサヒ芸能』の記者まで、全部付き合い合いました。

御厨 そうですか。

水上 この雑誌は、いい加減なことも一杯書いてはいたんですけども、「全学連崩れ」の人がいたり、ウラ筋情報を持っている人がいたりして、面白い情報がポコッと入ることもありました。

後々反省しましたのは、割とそういう連中にも、ある意味で私が無防備だったことでした。ある時に日債銀——当時は、まだ日本不動産銀行だったと思うんですが——の秘書室長から、長銀の秘書室長に電

話がありまして、「おたくの水上というのは、相当酷いことを言っているらしい」と言われたそうです。不動産銀行の生い立ちなど、確かに話をした記憶はあるんですけども、「そういうテープがある」と言うんです。それを不動産銀行に売りに行ったら奴がいたらしいんです。それで、うちの秘書室長が向こうまで出掛けて行って、テープを聴いたけれども、「声が本物かどうか、結局分からなかった」と言っていました（笑）。そういう危険な連中とも付き合っていたことになりません。

御厨 いわゆる総会屋系の雑誌は、どうなんですか。

水上 長銀では総会屋の窓口は総務部にありまして、全く別になっていました。ですから、「金を貰いたい」という目当てで来るのは、総務部のラインとなり、万一、私のほうへ来ても、向こうへ振っていいということになっていましたから、その点は楽でした。秘書室時代に一度、夜、宴席に総務部の人と一緒に出た時に見たのですが、確かに指を詰めた人がいたんですね（笑）。

御厨 おっかない……。

水上 その席は、神楽坂だったと思うんですけども、あんまり物言わない人たちで、ただ黙って飲んでる。だいぶ遅くまでいたんですけど、ある時間になったら、「さあ、坊やは、もうお帰りなさい」というようなことで帰されちゃったのです（笑）。あとは、何をやってたのか分かりませんが、相当な人たちだという感じはありました。

御厨 大蔵省で担当されるのは、職掌上はどういう方ですか。担当の局の課長さんとか、補佐とか？

水上 私が企画室長をやっていました時は、後に銀行局長にもなった宮本（保孝）さんという方が銀行課長で、この方が昭和二十八年入省

でした。改まったことになりますと、役所は大体、こちらのほうが格上の人じゃないといけないところなので、私の上にはいた二十五年入省の常務企画部長を連れて行きました。しょっちゅう会っていると、三年上ぐらいいまでは、何とか話が出来るようになりましたから、日常は私がそこへ行って状況を説明したり、向こうの意見を聞くというようなことをやっていました。

課長とだけやっていると、下の補佐の機嫌が悪いので、大体私が課長と補佐に会い、私から下の連中が補佐と係長に会うというようにベルで対応していました。銀行局の中に銀行課がありまして、銀行課で都市銀行と長信銀行、信託銀行を見る。中小金融課というのが別にあります。ここで地銀以下を見るという体制になっていました。銀行課の中に補佐が二人います。一人が都市銀行の担当、もう一人が長信・信託というラインになっていました。

その他に、銀行局総務課というのがありまして、より政策的な物事の決定は、この総務課でやっているわけです。総務課長というのは、格がまた一つ上になり、当時は二十六年入省の清水汪さんが課長でした。そこでは、議論というところまではなかなか行きませんでしたけれども、その下の補佐と、銀行課長や銀行課補佐あたりが、大体私の守備範囲でした。あと、地銀や相互銀行との関係もありましたので、中小金融課にも顔を出していました。

それから、時々行くのが銀行局検査部です。検査部の課長と筆頭補佐というところでしょうか、その辺のところには時々、挨拶に行きました。そして、常時、私どもの補佐クラスが接触をして、自分のところに検査が、いつ頃来そうか、アンテナを張っていました。ノン・キヤリのベテランあたりが、チラッと、何となくニュアンスを教えてください。

れました。

都市銀行のほうは、課長代理になったかどうかというぐらいの年格好の人が、毎日、必ず銀行局のあたりをウロウロしていました。これが通常言われる「M O F担」で、こういう人は、例えば宴会の設営とかまで引き受けるんです。

御厨 もうちよつと、具体的にお訊きしますと、例えば銀行局の課長さんと接触なさる場合、夜の接待というのは大体、何時ぐらいから始まるんですか。

水上 セットは、大体六時半とか七時にします。ところが、いつ来るか分からない。遅れるのは当たり前で、来るのが遅くなりますから、終わるのも遅くなる。中には、国会の動きなんかに合わせて、また役所へ帰る人もありました。

この時代は、二次会にも行きました。中には二次会に行つてから、銀座あたりから、どういう人か分かりませんが、女性を呼び出すような大胆な人もいました（笑）。

御厨 よく、そういう話を伺いますが、水上さんが企画室長におなりになったぐらいから、そういうお付き合いが非常に大胆になったのか、それとも前から続いていたのか、どんな感じなんでしょうか。

水上 多分、バブル期にかなり大胆になったんだと思います。銀行と銀行局というのは、昔からいろいろあったと思いますが、昔はほとんどが料亭の座敷で話だったから、表からは見え難かった。それを知るためには、料亭や芸者のシンパをつくつて、動静を見極めることも必要だった。興銀は戦後、一貫して役所と密接な関係にあつて、例えば十二月二十八日の役所の御用納めの日には、料亭を貸し切りまして、そこに興銀の役員が交代で誰かいたものです。芸者もいる。そして、

大蔵省の課長クラス以上の人たちが自由に、いつ来てもいいというようにしてありました。

ちよつと戻りますが、私がまだ秘書室にいた時代に、杉浦（敏介）さんが頭取（昭和四十六年五月〜五十三年六月）になられて始めたことは、場所は少し遠いけれども、目立たないということで、柳橋の料亭を借りまして、大蔵、通産、建設、運輸の、各省の局長級の異動の時期に、新旧の局長全員をお招きすることでした。料亭の料理も一応あるけれども、寿司屋を入れて飯台をつくる。客は、いつ来ても大丈夫だし、早く帰つてもいい。寿司のカウンターにも行けるし、方々に幾つか丸テーブルを置いて、自由に移動できるといふ格好にしました。そして、銀行側は役員が全員出ているといふ会を、定期的に続けていました。

田中 長銀から大蔵以外の役所への出向者は、いつ頃から出始めたんですか。

水上 昭和四十年代前半だと思えます。私の記憶では、第一号は運輸省へ行つた磯村（隆三）君でした。

田中 その後、通産は？

水上 通産は、横井（土郎）君が一番初めだったと思えます。大体、四十年代後半ぐらいのところ、各役所が始まったと思えます。

田中 さっきのマスコミとの連繋のお話ですが、マスコミの人と仲良くやつて、具体的に、どんな形でメリットがありましたか。

水上 よその銀行がどう動いているかが分かるというのが、一番大きかったように思います。私が、この企画室にいた時のことで、少し効果があつたかなと思ふのは、照国海運という船会社が倒産した時（昭和五十年）です。照国海運の中川（喜次郎）さんという社長は、運輸

省だけではなく、大蔵省にも非常に顔が利いて、しょっちゅうスポンサーになって、宴会をやっていた。こういう人が、結構いるんですね。この照国海運の子会社に、サンフラワーというフェリーの会社がありました。その建造計画に対して、長銀が「体力の範囲を超えている」ということで、融資を抑えた。それを日債銀は全面的に引き受け、長銀に代わってメイン銀行になった。結局、それが命取りになって、照国海運グループ全体が倒産した。その後、私の家へ夜回りの記者がたくさん来て、夜回りというのは、こういうものだという経験をさせて貰いました。その時に来る人たちが、普段から会っていた記者だったことは良かったと思います。日債銀の生い立ちの話もしました。それが高じて、つい週刊誌にまで、そんな話をしたためにテープ事件に使われたんだろうと思います。

札幌トヨペットなんかもそうですが、結局ある程度、地方で名を成してくると、今度は中央の役所に顔があつて、自由に出入り出来るというのが一つの看板として欲しくなるらしくて、そういうことをやる人がずいぶんいました。更に、これを意図的に、はつきりメリットに繋げる形でやっていたのが、福島交通の小針（曆二）さんという人でした。この人は、政治家をずいぶん動かして、いろいろ金を借りるのにも圧力を掛けていた。自分の会社に税務署のOBを入れて、税金面の対策も、その人たちにやらせていた。

田中 大蔵省対策とマスコミ対策ということですが、日銀対策は？
水上 日銀も当然、出入りしましたが、政策決定の中心は大蔵省でしたね。日銀（対策）では、金融や経済の情勢判断と金利政策、そして大蔵と平仄が合っているかどうかということのチェックが、主要な事項だったと思います。日銀は、総務部企画課という政策を決める部局

が主たる行き先で、そのほかに審査局と調査局でした。営業局には、たまに行く程度で、ここには主に（長銀の）融資や債券の本部の人たちが出入りしていました。

御厨 同業他社、つまり興銀とか日債銀との定期的な会合というのは？

水上 それもありました。同業としては三つしかありませんので、この三つで企画担当者の会合を毎月やっていました。ここでは、いろいろな役所が言ってくることの情報交換と、それに対してどう対応するかという相談をしました。しかし、基本的には、ほとんど興銀と直に相談していました。興銀へは、よく行きました。それから、同じ長期金融機関ということで、信託の連中とも付き合いがありました。その中で、特に住友信託と三菱信託とは親密でした。長銀が破綻に至る最後の段階で、住友信託と一緒にいるという話がありましたけれども、この頃から住友信託とは、かなり近い関係にはありませんでした。

御厨 それは、どういう理由で？

水上 信託は協会がありました。この信託協会の会長というのは、七行のうちの日本信託を除く六行の回り持ちで、一年ずつの交代でした。資金量で一位・二位の三菱信託・住友信託というのが、全体の中での発言力も非常に強いので、接触も多くなるのです。その中の相性みたいなものでしょうか。もう一つ、東洋信託を加えて三行とは、毎月、個々に連絡会をやっていました。東洋信託は野村證券が株主でもあり、証券会社の情報も持っているところでした。都市銀行では、長銀の出自との関係から、第一勧銀の企画部とも定期的な会合を持っていました。地銀にも協会（全国地方銀行協会）がありまして、この協会には大蔵、日銀から人（OB）が入っていて、副会長や事務局長になってい

ます。地銀全般の動向を知るために、時々出掛けて行っていました。御厨 そういところで得られた情報については、どういう具合に整理をするのですか。どこかにレポートされるんですか。それとも、正式なルートはないけれども、幹部に対するレクチャーに使うとか……。水上 例えば、新種商品の情報や反応がどうかというようなことは、報告する。具体的な事例に結び付けて、報告されたということです。御厨 なるほど、形のあるものについて報告することですね。水上 はい。

田中 「全銀協」(全国銀行協会)という組織がありますけれども、私の知っている限りでは、「企画懇」(企画懇談会)と言っていたと思います。そういう集まりがあったと思うんです。そこに企画部からと、なぜか調査部からも一人——当時の副長クラスぐらいが出て、もちろん興銀、日債銀、都銀の各行も来ていました。日銀からは当時の企画局も来ていて、月一回、金融調節の話なんかをレクチャーしたりしていたと思うんです。それは最終段階で、おそらく九五年(平成七年)ぐらいでやめようということで、やめたんですね。外銀(外国銀行)が入っていないとか、いろいろ言われてやめたんだらうと思いますが、ご記憶ありますか。

水上 企画部からも出てはいましたが、日銀の企画局から直接聞いている話を、整理して話してくれる場……という受け取り方だったと思います。

大体、大勢いる場での話というのは、公式見解で、それはそれとして重要でも、あんまり突っ込んだ話はない。突っ込んだ話をする時は、一対一じゃなきゃ駄目なことが多いと思います。新聞記者も役人も、最初の顔合わせみたいな時には、例えば三対三とか、四対四という形

で会うのですが、あとは各自が自分の努力で一対一で会えるようにならないと、なかなか本音は聞けません。大勢の会合になりますと、発言するのは、その席で一番偉い人だけになりやすいのです。

忙しかったという話に関連しての余談になりますが、通産省の坂本春生さんという方が……。

御厨 今、セゾン総研(セゾン総合研究所)におられますか？

水上 この間、また変わられました。愛知万博協会の事務総長になりました。女性のキャリア通産第一号(昭和三十七年入省)の方ですね。坂本さんは、「私は通産省に入って、仕事の上で、女だからという事で、差別を意識させられたことは一度もない。ただ、役人は忙しそうに見えても、毎日、必ず帰宅が遅いわじゃない。たまに早く終わる時がある。終わると、自分は母親だし、家事もいろいろあるの『帰りたい』と思うけれども、男の人はそういう時でも、絶対に帰らない。どこかに飲みに行こうとか、マージャンをしようとかと言う。そこが、男と女が基本的に違うところだ。なぜ男は、ああも帰らないんだらうか」と言われました。

私は、「やっぱ男は、子どもが出来る頃、家での待遇が極端に下がる。ところが、その頃になると、役所でも会社でも、管理職の末端ぐらいになってるので、お茶も出してくれるし、然るべくちやほやしてくれる。会社の周りにいるほうが、絶対に楽なんです。家に帰ると、子どもの学校をどうするかとか、親がどうか、いろいろ難しい問題に直面しなきゃならないので、出来るだけそういうことを避けて、楽な道を選んでいただけじゃないですか」と、お答えしたんです。自らの反省でもあります。

柏谷 話が戻ってしまいますが、対大蔵省でマンツーマン・ディフェ

ンスがいいという話と、同業の長信銀三行（長銀、興銀、日債銀）の中で会合を持たれていたことが、どう結び付くのか、少し詳しくお伺いしたいと思います。同業三社の中で打ち合わせをしていると、やはり興銀の発言力が大きい。そこで出た新商品の話などを、当局と相談する時には興銀が代表して話しに行く。そうすると情報量は、多分興銀が一番豊富になるのかなと思います。水上さんとしては、マンツーマンで大蔵省当局に話を聞きに行くのが、興銀の牙城に切り込むことになると思っていて、具体的に夜も昼も、「こういうことをやりたいんですよ」と話をされていたということですか。

水上 同業三社の会合は儀式みたいなもので、当時は、実際に商品も一行だけに認めるということはありませんでした。少なくとも業態単位ですから、おっしゃるように、興銀が「うん」と言わないものが出るということとは、まずありません。そういう意味では、ある程度の共通のベースをつくっておくという意味はあったと思います。役所のニュアンスがどうかというのは、別に、直接聞いていて、共通の場では、ただ「それを、興銀がどう受け取っているかな」というような聞き方だったと思います。

柏谷 あんまり目新しい新商品は出来ないということであれば、何を以て、七〇年代の興銀の牙城に切り込むのか。具体的に、当局とはどういう話をされていたんでしょうか。

水上 結局、先に向けての布石でしょうね。現実の動きの中では、一、二年ちよつとやったからと言って、世の中が変わるということにはなりません。それでも、例えば同種の子会社の認可の時期が早くなるとか、資金運用部の引き受ける債券のシェアがどうなるかという程度のことはありません。そして、その時からつくっていった人間関係が、

後々、私が企画担当役員Ⅱ副頭取の時に、住専（住宅金融専門会社）などの大きな問題に対処する時に、かなり突っ込んだことを局長と一対一で話し合えることに繋がる。興銀と違うスタンスで話をする。局長のほうからも、「興銀は、こう言っているよ」ということを教えてくれますが、「それに歩調を合わせる」ということにはならない。金融自由化体制以前には、話の筋さえ通れば……ということにはならなかったのですね（平成九年六月、独占禁止法改正公布）。どうしても人間関係の積み上げで、少しずつ変えるしかなかったということだと思います。

柏谷 興銀、日債銀と三行で会議を持っていたのが、だんだん少なくなり、三行がバラバラになって行くというようなことはあったのですか。

水上 多分、最後まで「三行会議」はやっていたんじゃないですかね。元々、そんなに突っ込んだ話をしているところではなかったですからね。一応、顔繋ぎみたいなことで……。

柏谷 会議自体は続いた、と。

水上 各行、みんな企画部長と企画室長の二人が出ていました。三行が、それぞれ順番で場所を設営して、昼飯を食べて、話をするという会合でした。

御厨 でも、顔を繋いでおくということが大事なんでしょうね。

水上 そうだと思います。

御厨 分かりました。そういうお仕事で一年半されていたということ、結構、体力的にも大変でしたね。

水上 そうですね。やっぱり終わりの頃になると、白昼、目の前を白い物がしゅつちゅう飛んでいるというような気分でした（笑）。

金沢支店長に

御厨 それで、今度は昭和五十一年六月に金沢に行かれるわけですね。これは、どういう経緯ですか。

水上 どういう経緯なのか、よく分からないんですが、私はそれまで一度も支店に出たことがないんです。

御厨 そうですね。

水上 それで、やつぱり、どこか支店に出す必要があるということだったんじゃないかと思えます。金沢というのは、長銀の中では唯一、興銀の支店がない都市の支店だったんです。競争上有利なところになりましたから、「ここなら大丈夫かな」ということで（私を）出したんじゃないでしょうか。

金沢の店というのは長銀が出来て十年後——昭和三十七年に開店した店ですが、当時は、まだ富山と金沢で誘致合戦をしてくださるような情勢でした。富山には既に興銀支店がありましたから、金沢は対抗上、「自分のところに、是非貰いたい」ということで、当時、北國銀行という地元銀行の頭取が商工会議所の会頭だったこともあって、貴重だった自分の店を一つ提供するということまでしてくれました。ですから、金沢支店は北國銀行南町支店の店舗を貰って、そこで開業したのです。そういう経緯もありまして、地元ではポジションが高く、いろいろな会合でも一番上席に座るのは日銀支店長ですが、その次ぐらしい席に、いつも開銀か長銀が座るのです。県のいろいろな審議会

にも、必ず長銀の支店長を入れてくれるところでした。

金沢に行きまして、私はいろいろな方にずいぶん助けられました。

地元の『大和』という百貨店は、当時の社長——今は会長が商工会議所の会頭も務める有力企業です。長銀が北國銀行から譲り受けた店を建て替える時に高層化したのですが、『大和』に「上のほうで、ホテルをやらないか」と持ち掛けたところ、金沢市では初めての本格的な国際観光ホテルとして、『金沢ニューグランドホテル』が出来ました。

そして、当時、大和百貨店の副社長だった八田恒平さんが、ホテルの社長になった。この方は、東京から『大和』のお婿さんになって行かれた人ですが、何と誠之小学校の先輩でした。その方が、私を非常に可愛がってくれました。この人の義兄が『大和』の社長で、商工会議所会頭です。本人も経済同友会の代表幹事で、地元の有力者ですから、大いに助けられました。

もうお一人、当時、北國銀行の副頭取だった米谷半平さんが、大学の野球部の先輩でした。この方も、非常に力になってくださった。お二人とも、昼も夜も、あちこち私を引っ張り出してください。地元の有力者たちに、「こいつは俺の後輩だから、苛めるな」と言ってくれたさつたりしたものですから、非常にやりやすかったです。

就任早々、若干の物議を醸したのは、地元の北國新聞の「顔欄」みたいなコーナーに、新しい支店長として紹介されたことです。そこで、「銀行は、大きな顔を過ぎていて。本来は、物をつくったり動かしたりしている人たちの裏方であり、ある意味では虚業なのだから、あまり表に出ないほうが良い」という趣旨のことを言ったのです。これは、銀行以外の人たちからは好評だったのですが、銀行の方々には「虚業とは何だ！」と言つて、大変叱られました（笑）。

地方へ行つて初めて分かりましたのは、地元電力会社と地元銀行と
いうのが、断然飛び抜けた「お殿様」だということでした。特に、電
力は管轄地域が広いこともありまして、これが一番権威があるんです。
その次が地元銀行で、そういう地方の序列があることを知りました。
また、経済団体としては青年会議所、経済同友会、商工会議所とい
う三段階があつて、企業家の二世は、まず青年会議所へ入るんですね。
そこで、ある程度活躍すると、経済同友会に移る。そして、ピラミッ
ドの頂点は商工会議所という仕組みになつていますが、よく見えま
した。

それから、東京に住んでいますと、代議士というのは一般の人間と
は無縁な存在ですけれども、地方では有力者の家の結婚式とか葬式に
は、必ずと言つてもいいぐらい地元の代議士が来るんですね。政界と
経済界との結び付きとか、誰が、どちらの陣営かというようなことも、
よく見える。更に夜の世界でも、どのクラブと誰それさん、どのバー
と誰それさんという結び付きが明らかで、直接、なかなか会えない人
への取り次ぎを、そこへ頼むことも効果的なんですね。……というよ
うな仕組みも分かってくる。東京では大き過ぎて、なかなか表からは
分かり難い構造が、非常に単純明快に分かるという意味で、勉強にな
りました。

御厨 金沢では、いわゆる行政との関係——市長さんとか、県知事さ
んとかのお付き合いは、どうでしたか。

水上 ありました。ここでも、前からの繋がりが活きるというか、大
蔵省から県に総務部長が……。

御厨 出向しているんですね。

水上 来ています。当時で言いますと、大蔵省と自治省から一人ずつ、

県に部長で入っていました。この大蔵省から来ていた人は、前々から
知っている人だったものですから、種々、連繋が取りやすかった。知
事は偉いし、年齢も離れていますから、一支店長がしょっちゅう会
わけにはいかないんですが、総務部長に会えれば、大体の問題は分か
ります。

たまたま私がおりました頃は、金沢での最有力産業だった繊維産業
が、アジアの安い製品に追われ、かなりの打撃を受け始めた時期でし
た。当時、最大手の産元商社で一村産業という会社が倒産しました。
これは、最終的には『東レ』が救済したのですが、そこへ行くまでが
なかなか大変でした。大蔵・通産の両方の本省から「どうするのか」
と、しょっちゅう言われていました。それは、専ら県の総務部長が受
けて、県と日銀の支店長が金融機関の意見を聞くのです。民間では長
銀と北國銀行が中心で、長銀は『東レ』とも親しかったので、その点
では対応しやすかった。……金沢支店時代の大きな問題は、これくら
いでした。

それから、金沢では現場の目標数字の難しさを感じました。当時、
「財形」（財形貯蓄）に金融債を組み込む商品をつくつて、売り出し
たばかりだったんですが、各店にノルマ——売上げの目標が来るので
す。「はあ、こういうふうにするものか」と思つて感心したのは、
口座を幾つ取つたかという実績を大きくするために、こちら側（支店
側）から百円出して、相手の名前の口座をつくつてやるのです。そう
いうこともやっていたんですね。それで、「今期は、幾つ口座が取れ
た」と報告するのです。

表彰を受けるには、債券の消化額とか、あるいは「財形」が幾つ取
れたかというようなことが、基準になるのです。それで、こういうこ

とをやる。ところが、これは実際にやらされる担当者は、何か釈然としないところがあるんですね。ですから、私が行きました時に、そうした釈然としない営業による口座獲得は一挙にやめて、「表彰状には拘らず、まともに行こう」ということを、まず言いました。そして、口座の整理から始めたんですけども、やっぱり、ああいうものは実際にやってみないと、何をやっているか分からないところがあることを実感しました。

田中 この時は、「貸出し先を、どんどん増やせ」というような号令が掛かる時代ではないのですか。

水上 全体にオイル・ショック後の、まだ非常に不安定な状況だったので、あまり無理して拡大しようということではなかった。特に、北陸の場合には最大の産業である繊維が駄目で、それに伴って繊維機械も駄目……。当時、金が要る先は片山津、山代、山中の温泉のホテルでしたが、これも具合が悪くなって、延滞になっている貸出し先もありました。ですから、相手を選んで幾つかやるというようなことでした。

また、企業側の姿勢も慎重であり、かつ金利負担を減らしたいということから、過去に借り入れた金利の高いものを、期限前返済しようという動きも強く、これとの交渉も厄介なものでした。この問題は固定長期貸しの運用と調達のギャップという問題を実感させられ、長信銀行の先行きを考えさせられるものでした。

それから、地元での地盤沈下を防ぐために、ともかく新規開拓にも努力はしました。例えば、玩具メーカーや漁網メーカーにも行きました。新しく取引が始まったところでは、先端的なNC工作機械をつくっていた会社とか、通信機器の村田製作所などに、ぼちぼち（融資

を）出し始めたという程度で、あんまり華々しい成果はありませんでした。

田中 長銀全体として、「新規開拓をやろう」というような問題意識が上がつて来るのは、いつ頃からでしょうか。高度成長期は、そういうことがないわけですね。

水上 実際に新規開拓の枠までつくって、積極的に取り掛かるというのは、もうちょっと後だと思います。けれども、この時期にも、もつと取引先を新しい分野に広げなきゃいけないという気持ちは全行的にありました。

柏谷 新規開拓には当然、信用リスクが伴います。金沢支店長時代には、仕事の配分として、地元との経済交流と融資先の新規開拓との、どちらに力を入れられましたか？

水上 延滞先などもかなり出て来ているし、一村産業の倒産もありましたから、新規開拓はやりたいが、同時に慎重にならざるを得ない情勢でした。既存の取引先でも、例えばアルミサッシ・メーカーが北陸界隈には結構多くて、その有力企業が取引先にあっただんですが、競争や乱売の多い業界だったので、「本当に大丈夫か？」と、常に疑いながら見ていたように思います。

アルミの話で言いますと、福井側に古河電工のアルミ精錬工場が進出するはずだったんです。けれども、地元で埋め立てて用意していた土地へ、最終的には出なくなったというようなこともありました。石油ショック後の、情勢変化だったと思います。

御厨 支店長時代の一日の行動形態は、朝・昼・晩で、どういう感じですか。朝は、大体同じ時間に出て……という感じでしょうか。

水上 はい。当時は、まだ非常に優遇されていたものですから、支店

長には、みんな車が付いていまして、朝は車が迎えに来ます。そうですね、大体九時から九時十五分ぐらいの間に支店に着くように、家を出ました。

私は、積極的に外に出ました。金融機関も、能登半島の先のほうにある信用金庫から敦賀の信用金庫まで、「とにかく、一度は行こう」と。前任の人は、三年間で一度も行かなかったところもあるのですが、私は一年半の間に、全部顔を出しました。ですから、日中は出掛けていることが多く、副支店長が留守居役でした。

昼は、ロータリーとか地元の銀行協会——これは日銀と北國銀行、都市銀行、信託銀行、長信銀行、地方銀行との会合で、北國銀行からは役員が出て来ていました。あとは、支店長が出る昼食会がありました。そのほか融資の取引先には、もちろん出掛けましたし、債券の個人消化のために、ダイレクトメールを送ったり、担当地域を決めて、女性行員が個別訪問をするのに、一緒に付いて回ったこともありまして、とにかく、何でもやってみようと思つて付いて回りましたので、あまり日中は、席にいたることがなかつたように思います。

御厨 夜は、宴会ですか。

水上 宴会は前々から手慣れているものですから、多いほうだったと思います(笑)。私が金沢から帰る時に、料亭の女将さんから、「水上さんに、お客の招き方を教わりました」とか言われて……(笑)。

御厨 やつぱり、土・日はゴルフ?

水上 そうですね。赴任した年の冬は雪が多くて、十一月から三月くらいまでは駄目でしたが、季節の良い時にはゴルフをしました。北國銀行の米谷副頭取は、一見人付き合の悪い人で、当時は外の人とはほとんどゴルフをしなかつたのです。しかし、自分の店の支店長クラ

スや若手を集めて、毎週日曜にゴルフをやっていた。これは、みんなそれぞれ自前でやっていたわけですが、そこに、「お前も入れてやる」と、私一人だけ余所者を入れてくれましたので、よく行きました。そのお蔭で、地元銀行の支店長クラスの方々にもずいぶん知り合いが出来、何かと助けられました。

銀行協会のゴルフ会は月に一遍ですが、取引先ともゴルフをしました。当時は、まだ土曜は休みじゃなかったものだから、取引先とは日曜日にやりました。銀行協会のゴルフは土曜日でしたが、みんな公式行事としてやっていたんだと思います。ただ、金沢ですと場所が近いので、土曜日でも一時ぐらいに会社を出ますと、行つて一ラウンド出来るという状況でした。

夜は、私は単身赴任だったものから、いつ帰らなきゃいけないという制約は全くありませんでした(笑)。社宅は一軒家ですが、最初は「賄いがいないと、大変だろう」ということで——当時、銀行は賄いの人や寮母さんが余っている状況だったので、その中から交代で毎週一人、銀行と同じ九時から五時という勤務形態で来て貰うことになりました。食事の用意と洗濯・掃除は、その人がしてくる。朝のパンとかハム、卵の類は、前日に買って置いてくれるというような態勢でした。

最初のうちは、夜も自宅で食べていたんですけども、そのうちに慣れてきますと、家で食べることはほとんどなくなりました。時には午後十一時ぐらいに帰って来ても、電話が掛かってきて、「何だ、家にいるのか。出て来い」とか言われて、また出掛けて行ったりしていました(笑)。

御厨 なるほど……。

田中 月に何回か、東京にお帰りになるということとは？

水上 私は結局、支店長会議の時以外は帰らなかつたんです。東京に帰ったのは、三カ月に一遍ぐらいでしょうか。夏休みや冬休みは、家族がみんな来てくれました。結構、広い家で、部屋が空いていたものですから、日銀や開銀の支店長を始め、しょっちゅう行っているバーのママさんからバーテン、若い娘までみんな来て、夕方に、「花火大会をやるう」とか言つて、食べ物や酒を持ち込んで、社宅で花火大会をやつたこともあります。……かなり忙しかつたんです（笑）。

御厨 いや、なかなかのものですね（笑）。

柏谷 しかし、三カ月に一回しか支店長会議がないとなると、東京とのやり取りは、あまりなかつたという感じですか。

水上 そうですね。幸い本部の、金を集めるところと、金を貸すところの両方の副部長——ナンバー2が私の同期生で、融資の側に榎原（実）君、資金を集める側に亀田（浩）君がいました。いろいろ厄介な案件があつたり、若干の無理を頼んだりする時は、大体、この二人に電話をすれば話がつきました。向こうも、割と甘めに見てくれたものですから、非常に助かりました。

柏谷 資金集めでは、表彰狙いをやめた、と。融資のほうは、繊維などの構造不況業種が多く、延滞も増えてくる。新規開拓も慎重なスタンスだから、あまり伸びない。東京の本部から見ると、「前線として、頑張つてくれなきゃ」ということもあつたと思うのです。しかし、支店長としては、「質を高めたい」ということだったのででしょうか。

水上 融資は、新規開拓と言つても、質に対する要求は非常に厳しかった。資金量は一千億円と、一番小さい地銀並みで、その資金のほとんどが債券でした。その債券の大部分は金融機関を中心とした法人に

買つて貰いました。これは順調に進んでいましたから、店の基本線で問題視されるようなことはありませんでした。

個人の分野で、財形のような特殊なものが増えないということにはなりましたが、この分野でも、そこそこは新しい試みを行つていました。地元で顔が広い女性で、金沢支店の開設以来、交換手だった人を債券の係に代えたりもしました。その人は、自分の縁故先への消化の成績が非常に良かったものですから、「いっそ、そっちへ代わらないか」ということで、代えたんですね。銀行は全般に待遇がいいので、辞める人が少なく、おそらく都・長銀というのは、地元の女性にしてみれば（地元企業からは）隔絶した高給の職場でした。亭主よりもポーンナスが多いなんて話がよくありましたから、辞める人が少ないのです。しかし、だんだん高齢化するものだから、活性化のためもあつて配置転換したんです。そうしたら、その人もだんだん、それが面白くなつてきた。しかも、行員でやっていると、幾ら消化を増やしても、ポーンナスが少し増えるだけです。嘱託になると手数料換算になりますから、彼女は自分で希望して嘱託に代わつてしまつた。そんなこともあつて、個人消化全体としては、そんなには悪くなかつたんです。

また、障害者の採用も他の支店、他の銀行に先行して実行しました。東京でなかなか良い人が採れず、困つていた人事部に感謝されました。御厨 支店長（在籍）一年半というのは、普通ですか。

水上 短いと思います。二年半ぐらいが、普通です。私は七代目だったんですが、一年半というのは、私の前に一人いただけです。その人は非常に評判が悪くて、早く代えられた人でした。それ以来の短さで、私の前と後は、その影響もあつてか、二人とも三年ぐらいついでに

御厨 地元慣れ過ぎない、しかし、ある程度馴染むということでは、大体そのぐらいの任期がいいということでしょうか。

水上 やっぱり、三年ぐらいいはいたほうがいいんだと思いますね。一年半というのは、如何にも短かったと思うんです。私は前任者より、年次で言う二年下なんですから、年で三つ若返った。私の後は、また同期が来ましたので、多分二人合わせて……というぐらいの感じになったんだと思います。人事という点から見ますと、私の時で（支店長の）就任年次が一年遅れ、次で更に一年半、その次はまた一年と、どんどん遅れていくことが分かります。だんだん、詰まって来ていたのです。地元の経済人の集まるバーのママさんの一人は、昭和六年生まれだったものですから、「初めて、自分より若い支店長が来た」というので、非常にご機嫌が悪くてね（笑）。

御厨 なるほど……。

水上 「私より若いのに、何で支店長なのよ」と言われたりしました。

御厨 「短い」とおっしゃいましたが、しかし一年半で帰られるというのは、それなりの事情があったということでしょうか。

水上 多分、秘書室長の成り手がなくて、呼び返されたんだと思います。

御厨 成り手がいないというのは、どういうことですか（笑）。

水上 成り手がいないというか、他の人を選びたくなかったということかも分かりませんが……。

御厨 「戻れ」と言われた時は、ご自身としてはどういう感じでしたか。

水上 ちょっと残念でした。数字の上では、ここではそんなに伸びないことは本部のほうでも分かっていました。銀行のステイタス——存

在感を上げてくれれば良いということで、前に申しました米谷、八田両先輩のご援助を得て、地元財界との親密化も、更に一段と深められるかなと思っていたところでした。遊びのほうでも、こんなに早く東京に帰るとは思わなかったものですから、「ゴルフは、この次の夏ぐらいに、もう少し練習しよう」と思っていたら、冬に戻されてしまったので、うまくならず仕舞いに終わりました。

再び秘書室へ——会長と頭取

御厨 しかし、戻られて秘書室長（昭和五十二年十二月～五十七年六月）ですから、また生活激変ですね。

水上 そうですね。

御厨 これは戦略的に、七七年（昭和五十二年）十二月に帰られてから、秘書室としてやらなきゃならないお仕事があったのですか。

水上 多分、杉浦さんが、そろそろ次の頭取に譲ることを考えられたんだと思います。その繋ぎのところで、しっかりと貰おう、と。

それから、会長・頭取の分担ということも考えなければならぬし、やっぱり手慣れた奴がいいということだったと思います。

御厨 そうすると、結構、秘書室勤務は長いんですね。

水上 そうなりました。結局、通算で秘書を九年——四年半・四年半と、二回繰り返してやりましたものだから。これは、銀行では異例ですね。この時期は、前からの役所とか他の銀行との繋がり、マスコミの人脈とかとの繋がりを強化するということのほかに、杉浦さんは

会長（昭和五十三年六月〜平成元年六月）に退いたあと、経団連の委員長をやられたものですから、その財界活動をバックアップするための態勢づくりがありました。更に、経団連の副会長ポストが取れないかということも考えました。

御厨 なるほど……。

水上 これは、本人が希望されたことじゃないんですけれども、企業として考えますと、ステイタスの向上になる。もう一つは、叙勲ですね。これも銀行の本業とは直接関係ないのですが、誰もほかにやり手がないのです。この二つの仕事がありました。稲山（嘉寛）さんが経団連会長でしたので、新日鐵の秘書とも、ずいぶん仲良くしました。今は社長になっていますが、当時は秘書室長だった千速（晃）氏ともよく付き合いました。

御厨 伺っていて、非常に面白いというか、よく分かることがあります。つまり、企業がある程度の大きさになった時に、更に社会的認知を拡大するためには、経団連の副会長ポストが一つ視野に入ってくる。それからやつぱり、その会長さんが叙勲で上級勲章を取れるかどうかということが、シンボリックには意味を持つてくるということですね。

水上 そういうことですね。あつちの銀行の頭取が勲一等で、こちらが勲二等だということになると、銀行の格の差という印象を与えるものですかね。「どうしても、勲一等を取らなきゃ」ということになるわけなんです。当時は銀行業界の地位が高く、都銀上位行のトップは、ほぼ間違いなく勲二等は貰えたんです。それを勲一等に押し上げるというのが、なかなか大変でした。推薦は、銀行協会がするんです。でも、これは形でして、実質は大蔵省が差配する。銀行局の総務

課に、これを担当するノン・キャリアの補佐がいるのですが、実質的には官房秘書課の仕事になるわけです。

この時の官房の秘書課長は、後々、銀行局長になった土田（正顕）さんでした。この人のところが中心になるんですが、銀行協会からの推薦がここに行つて、大蔵省が推薦の申請書を書く。それで、例えば審議会の委員になつていると、その審議会を所管する役所に行きまして、その役所に今度は「副申請書」と称するものを書いて貰うわけです。これも、官房の人事課長とか秘書課長とかいう人の仕事になるのです。前々からの役所との付き合いで、顔見知りの方々だったものから、これも割と頼みやすかった。

三井銀行の小山五郎さんが、ちよつと前に勲一等を貰っていたんですが、その申請書類を見せて貰いましたら、樞原神宮だったかの神社の氏子総代みたいなものまで書いてあるんですね（笑）。その時に分かりましたが、勲章というのは、要するに公職でどれだけ実績があったかということ、くれるのです。ですから、一つの会社で如何に良くやつても、勲章はくれないわけです。銀行協会長として何をやったとか、経団連で何をしたとか、審議会で何をしたかという、社会的な広い分野で何かをやっていないと、くれない。そういう仕組みでしたから、それを如何に見つけて来て、たくさん出すかというのが、私の仕事でした。

最終的には、これに政治家が介入します。事務局としては、総理府が取りまとめる。総理府は、さすがにあまり付き合いがなかったんですが、これも話を聞きに行つたり、お願いしたりしました。閣僚では、総務長官と官房長官ですね。官房長官（鈴木内閣）が宮沢（喜一）さんで、宮沢さんと杉浦さんとは肌合いが合つて、昔から親しくしてい

たので、「ここは、まあいいだろう」と。山梨選出の田辺（国男）さんという人が、総務長官でした。当時、長銀の副頭取に秋田（兼三）さんという人がいまして、彼は秋田大助という元代議士の弟なんです。田辺さんは福田派で、秋田大助さんと一緒だった。そこで、秋田副頭取に頼んで、そちらの筋から頼んで貰いました。

一応、めでたく勲一等瑞宝章（昭和五十七年）が貰えましたが、あと謝礼をどうするかというのが結構、また難しいところでした。迂闊なことをやりますと、法律にも触れかねない問題ですからね。「謝礼はやれない」ということで、実際にはあまり捗々しい御礼はしなかったと思います。

経団連の副会長というのは、なかなか難しく、結局うまくいきませんでした。この時に分かりましたことは、経済界では一つは企業の格が問題になる。それから、もう一つは人脈なんだけれども、経済界でも、やはり旧制高校という人脈が利いているなと感じました。ひと頃は二高が強かったのです。岩佐凱実さんとか、三菱商事の藤野（忠次郎）さんとかが、同じ二高の稲山（嘉寛）さんを囲んでいました。

御厨 なるほど……。

水上 後の話ですけれども、経済同友会の牛尾（治朗）さんと、事務局長の品川（正活）さん、それから亡くなられましたが、生前活躍しておられた商船三井の轉法輪（奏）さんの三人が、三高弁論部だったということもありました。

経団連副会長の難しさは、一つは副会長の中での業種配分がありません。金融から出ている人が代わる時期にならないと、そこには行けない。また、競合関係にある人と、どっちがいろいろな意味で（経団連との）繋がりが強いということもあるのです。杉浦さんが副会長

になれそうな時期に、うまく交代期が来なかったことが最大の理由で、結局は副会長になれませんでした。けれども、やってみると、どういうふうに決まっているかということが分かりますから、その意味では面白かったです。

御厨 杉浦さんは勲一等になったということですが、その前は？

水上 その前の宮崎（一雄）さんも、勲一等を貰っているんです。これは、どうして貰ったのか、よく分からないんです。宮沢さんも、大蔵省も首を捻っているんですね。「宮崎さんは、どうして勲一等になったんでしょうね」なんて言っているのですが、この時は私が担当じゃなかったもので、何があったか、よく分からないんです。大平（正芳）総理等との「如水会」人脈かも知れませんが、その前が浜口（巖根）さんで、浜口さんは勲二等しか貰えなかったんです。

叙勲は、七十歳からですね。よその銀行の会長級の年齢を見まして、誰が申請をしそうか、見当を付ける。場合によっては、翌年に申請をずらしたほうがいいこともある。杉浦さんと、たまたま同じ時期に当たっていたのが、神戸銀行会長の石野（信一）さんです。元大蔵次官ですから、「手強い」と思っていたのですが、向こうが何かの事情で申請せず、辞退するという情報を得たので、最初の年にうまくスツと貰えました。小山さんは、だいぶ遅らせておられた様子でした。

この時期、杉浦さんは経団連で、経済調査委員長というのをかなり長くやられていましたし、稲山さんが可愛がってというか、親しくされて、よく相談に呼ばれたりしていました。また、海外の調査団、例えばECの経済界との会合などにも、よく杉浦さんが一緒に行かれたので、そのお供で、私も何回か海外に出掛けた記憶があります。

御厨 調査団というのは、具体的には何を調査することが多かったん

ですか。

水上 調査団と言いますか、付き合いの新しい国に行きます時には、その国とは何が交易できるかということが、テーマになります。通常は、定期的な話し合いですね。当時は、非常に経済摩擦が激しく、向こうから日本の貿易黒字が槍玉に挙げられることが多い時期でした。「日本のレーザー・ビーム型（一点集中型）の輸出に、如何に我々は手を焼いているか」というような話が多かったです。

御厨 なるほどね。

柏谷 杉浦さんは、この時期は頭取で、その後、会長になれるんですね。

水上 そうですね。杉浦さんが代わられたのは、私が帰って一年後じやなかったかと思います（昭和五十三年六月）。

柏谷 何かあると、杉浦さんに直接、ご相談されていたのですか。

水上 そうですね。秘書室長というのは、上に担当役員がいませんから、直接意見を聞くことになります。

御厨 杉浦さんが会長になれる時に、会長と頭取の職掌の調整などは？ つまり、会長や頭取となれば、当然、秘書室長はその両方に付くという感じですか。

水上 頭取と会長には、一人ずつ別にキャリアの男性秘書が付きます。どちらかと言いますと、秘書室長は主に会長を見るといような格好になっていました。特に、吉村（勳兵衛）頭取が生まれる時は、「新しい頭取」ということで、ベテランを頭取に付けました。船渡（尚男）君という昭和三十四年入行の人でしたが、私と年次も近いし、以前、私が企画室長の時に、その下の課長格でいた人ですから、気心も知れていました。ですから、頭取のことは、ほとんどこの人に任せて

いました。

御厨 杉浦さんは「実力会長」ですけれども、「実力会長」の下で頭取をやるというのは、一種「二頭政治」のような感じになるんでしょうが、その辺はどのように受け止めておられましたか。

水上 やっぱり吉村さんは、非常にやり難かったと思いますね。だから、しょっちゅう不満を述べておられました。元々か、だんだんかは分かりませんが、やる気をなくしていたように思います。吉村さんは本を読むのが好きな人でして、そもそもは学者になるつもりで、京都大学の文学部哲学科に入ったんですね。しかし、お父様が亡くなられて、「哲学じゃ、とても食べていけない」というので急遽、東大に入り直して銀行員になった。戦時中は中国の前線で小隊長だか何だかをやって、目の前で多くの人が死んでいくのを見たことで達観したということもあって、元々、それほど商売に熱心な人じゃなかったんです。しばしば、頭取室で小説を読んでいることがありました（笑）。

御厨 逆に、杉浦さん自身は会長になられて、頭取時代とは意識が違ってくるというか、「それは違うんだ」というふうになったのか、それとも、やっぱり同じような感覚で統治をされていたのか、その辺はどうなんでしょうか。

水上 財界活動のほうに、ウエイトを移そうという気持ちはあったと思うんですね。つまり、「出来るだけ、頭取にやらせてやろう」という気持ちだったと思います。吉村さんも、その次の酒井（守）さんもやり方が下手だったと思います。杉浦さんが頭取になった時は、少なくとも週に一遍は宮崎（一雄）会長のところに行つて、報告をしていました。ところが、吉村さんという人は物臭だったし、酒井さんという人は多分、杉浦さんが怖くて、あんまり行けなかった。とにかく二

人とも報告をしなかったので、杉浦さんはしょっちゅうイライラしていた。新聞で初めて知るようなことがあって、「一体、これはどうなっているんだ！」ということが、よくありました。

連繋が良くないと、会長は「(頭取は)何をやっているんだ!」という意識になって、だんだんに「自分で決めにゃ……」という気になります。他方、頭取のほうは、ますますやる気を失ってくる。宮崎さんが会長になる時に、常務会とは別に経営会議というものをつくりました。そして、経営の基本に関わる事項は経営会議に掛けるので、

「それには、自分(宮崎)は出る」が、常務会は日常に近い事項、例えば個々の融資案件なんかをやるので、「それには出ない」と決めました。それは、杉浦さんも、そのまま踏襲しておられました。週一遍、経営会議と常務会が、それぞれ開かれるという形になっていました。

御厨 そうすると、この時期に長銀の経営に関して、やり方の相違とか、あるいは前から話に出ている長期計画上の問題とかで、論点があったということでしょうか。それとも、基本的には、当時の長銀は同じような方針でやっていて、特に問題はなかったということですか。

水上 私の秘書室長時代というのは、あんまり大きな問題はなかったように思います。

御厨 そうすると、路線の対立というものはないわけですね。

水上 そうですね。それはなくて、むしろ個々の取引先への取り組み方が問題でした。杉浦さんは社交性も非常に高かったので、大平(正芳)総理や前川(春雄)日銀総裁とも親しく、幅広い付き合いがあったし、相手とも仲良くなれる。しかし、後の頭取は、皆、駄目でした。生きた取引ではなく、書類の上と惰性で事を進めていました。

田中 後になると、だいぶ頻繁に組織改変をやるようになったのでは

ないかと思いますが、この頃はどうでしたか?

水上 この時期は、どうだったでしょうね。あまり、はっきりした記憶がありません。

田中 あまり問題のない時期だったということで、動きがなかったということでしょうか。

水上 無担保債や譲渡性預金認められて、金融債の独占的な地位が脅かされたり、徐々に自由化の方向が示されたりはしていましたが、表面的には、比較的順調だったと思います。

御厨 それから、組織と言えば人事ですが、人事はどうだったんでしょうか。人事は会長なんですか、それとも頭取ですか。

水上 吉村さんという人は、積極的に人事を仕切ろうとする人ではなかったですね。ただ、杉浦さんも、比較的下のほうまで知ってはいましたが、年が離れてきますから、実際のかんりの部分は人事の事務方が決めていたと思います。

役員人事は会長がやっていたのですが、部長級を知らないと、役員は選べません。ただ、この頃までは、かなりの部分を杉浦さんは分かっていたと思います。吉村さんは、特にそれに異議を差し挟まなかった。御厨 なるほど……。

水上 役員選任の時には、杉浦さんは常務以上を一人ずつ呼んで、意見を聞いていました。銀行では、毎年のように減点法で、だんだん差を付けていって、結局、一番上のランクの人が何人か残る。それと、役人のように年次の世界でしたから、「去年は何年の人が役員になったから、今年は、その一年下から」と。それが普通です。ですから、その年次と、その前の年次の積み残し——この二つの名簿が、まず基本になります。それを常務以上の人に、「お前は、どう思うか」と、

一人一人訊くのです。大勢は、ほとんど違わないんですけれども、一人ぐらゐは差が出る場合があります。特に、前の年次の積み残しと、今度役員になる年次と、どちらを取るかというような時には、(意見の違い)ありました。そういうことで、(杉浦さんは)みんなの意見を、よく聞いておられたと思います。

御厨 それで、ご自身も役員に入られるわけですね。

水上 銀行では、「取締役で秘書室長」というのは珍しく、三菱銀行の中村(俊男)さんなどに——中村さんが杉浦さんの高等学校(東京高校)の先輩だったこともあって——杉浦さんは、「お前は、ずいぶん偉いんだな。役員を秘書室長に使っているのか」と、冷やかされていました(笑)。

御厨 同じ時期に、取締役になられた人は?

水上 この時は四人で、私の一年上の山本(秀之)さんという調査畑が長い人と、榎原実、亀田浩、私の同期三人と一緒に役員になりました(昭和五十六年六月)。

御厨 役員になられた時の感慨は、如何でしたか。

水上 有り体に申し上げると、長らく見ていましたから、取締役というのは、部長の一つ上の資格に過ぎないという印象しかありませんでした。経営者の一角に加わったという感じは、全くありませんでした。今までの路線の延長で、一つ役が上がったなという程度の認識でした。御厨 今のような執行役員とは違いますからね。基本的には、順次上がって行くという感じですか。

水上 そうですね。

御厨 しかし、取締役になられると一応、社員としては退職金をいただく……。

水上 そうです。

御厨 そこから、今度は役員としての仕事が始まるんですね。

水上 そうですね。例えば住宅ローンも、それまでは自分の銀行から借りていたわけですが、今度はそれが自己取引になりますから、みんな返済させられるわけです。

御厨 全額返済ですか?

水上 はい、退職金を相殺されて……。

御厨 そうか、退職金で相殺するわけですね。なかなか見事なシステムです(笑)。

水上 役員の自己取引は、取締役会で承認を得ればいいんですが、一々そんなことはやれません。長銀の場合、銀行が生まれた時からの第一勧銀との縁がありますので、第一勧銀の秘書室と相談しまして、相互にクロスで以て、必要があれば、向こうの役員には長銀が金を出す、こつちの役員は向こうから金を借りるというシステムは作っておきました。

御厨 クロスするわけですね。

水上 そういう仕組みは作ってありました。

御厨 やっぱり知恵ですね(笑)。

田中 多分、他の銀行でも同じようなことをやっていたんでしょうね。

水上 多分ね。

御厨 二時間経ちましたので、取締役になられたところで、一旦お話を切ることにしましょう。

水上 この次は企画部の話になりますから、「長計」の話も出て来ます。まずは、先般申し上げましたように、長銀の最後の時代のお話を……。

御厨 そこから、また戻るといふことですね。そういうふうにさせて
いただきたいと思ひます。しかし、役員になると、いろいろなことが
あるんですね。

水上 申し上げていることは、多分、銀行出身のお二人（田中・柏
谷）も、全くと存知ない話が多かつたと思ひます。秘書室というのは、
何をやっているか、通常は分かりませんからね。

御厨 伺つて、なるほどと、よく分かりました。しかし、物凄く体力
を要しますね。

水上 そうですね、確かに、それはあります。

御厨 ルーチン・ワークとは、ちよつと違いますものね。これをやれ
ば、何とかなるというのではなくて、そこは、ある程度臨機にやりな
がら、という感じですね。

水上 確かに、頭取付あるいは会長付の秘書も、何人か代わりまし
た。そういう人たちを見ていて思ひましたが、銀行に入つて来ている人は、
いわゆる銀行業務は大抵の人が、そつなくこなせるんです。しかし、
秘書室に来ると、物凄く差が出ます。一口で言えば、気が利くか、利
かないかでしょうが、これは凄くよく分かりますね。本当は、雑務と
いうのが一番難しいことなのかも知れない、という氣もしました。

御厨 よく分かりました。本当に有難うございました。

（以上）

水上萬里夫 オーラル・ヒストリー

第4回

[2002年1月17日 10:00~12:10]

[インタビュアー] (肩書きはインタビューの時点)

御厨 貴(政策研究大学院大学教授)

岡崎哲二(東京大学大学院教授)

田中隆之(専修大学教授)

柏谷泰隆(政策研究院政策研究科博士前期課程)

(於：政策研究院政策研究プロジェクトセンター)

危機の前年——拓銀の期待と動き

御厨 今日で、四回目になります。前回の最後は、取締役秘書室長の頃のお話でした。それで、今回はお約束通り、ちよつと飛んで、九〇年代のお話を先にいただいて、そのあと、また時系列的に話を進めると。もちろん、そのパースペクティブで、どこまで行くか分かりませんが……。

水上 今日、三つの時点の出来事——九七年（平成九年）に長銀がSBC（スイス銀行）と提携をする前は、どんな雰囲気だったか、その後、三洋証券、拓銀（拓殖銀行）、山一（証券）が潰れた十一月以後のこと、最後の九八年（平成十年）の六月前後のこと、この三つに重点を置いて、お話しさせていただきましたと思います。

最初、九七年に動きがありましたのは、拓銀と長銀との提携の話でした。

九七年二月五日に、元銀行局長の土田（正顕）さんから、当時、長銀総研社長だった私に電話がありました。「長銀は、やはり第一勧銀が一番親近性があるのか」というのが、最初のご質問でした。私は、「親近感が一番だと思う。しかし、いま長銀がどこかと提携するということを考えているとすれば、外銀（外国銀行）が狙いじゃないかと申しました。」

（土田）「外銀では、不良債権処理に効果がないのではないか」

（水上）「日本の銀行でも、不良債権を背負ってはくれないのではな

いか。子会社の処理をドライにやらざるを得ないと、私は思う。その上で、技能水準の高い外銀との提携を考えると、方向としては望ましいのではないかと思っている」

（土田）「そうかも知れない。しかし、頭取の首を賭ければ、それも出来るということかな。貴行のグループには、どんなものがあるか」

そういうご質問があり、結局、今後生きると考えられるのは、証券・信託・投資顧問・投資信託・リース・国際関係（業務）といったところじゃないだろうかということに、二人の意見は落ち着きました。その後、土田さんから、「長銀のOBで、今も銀行に影響力があるのは誰か」というご質問がありまして、私は、「ある意味では、誰もいない。煙たがられているのは、いるけれども……」と申しました（笑）。

御厨 なるほど……。

水上 土田さんが、「杉浦（敏介）さんは、やはり押さえとしての役割を果たしておられるのではないか」と言われますので、私は、「煙たがられてはいるけれども、それだけ影響力があるということにもなるだろう」と申しました。

（土田）「杉浦さんの相方になる勧銀の人と言えば、誰か？」

（水上）「もう誰もいないと思う。羽倉（信也）さんが六年下になると思う」

（土田）「杉浦さんと大野木（克信＝頭取）さんとの関係は、どうか？」

（水上）「大野木君も、昔は杉浦さんに目を掛けて貰ったけれど、今は煙たがっている。しかし、無碍には出来ないだろう」

……というのが、この日の話でした。

私は、杉浦さんと大野木君に、それぞれ、「こういう話がありました。土田さんは、うちのことについて、相当具体的に心配しているよ。うだ」ということを伝えました。そのあと、二月七日に、土田さん宛にファックスで、「一昨日は有難うございました。杉浦と大野木には、かなり具体的に心配いただいている模様であることを伝えました」という報告を送りました。

二月十三日に、また土田さんから電話がありました。「ファックスをいただきました。先日のお話で、何か感じられましたか」「明日、拓銀の大野（忠二）副頭取が大野木頭取——これは副頭取と頭取だけれども、銀行協会の一般委員会の時に一応面識があるということ、大野副頭取が大野木頭取を訪問するはずだ。その際、具体的に、どうい話をするかということは申し上げられないけれども、とにかく長銀側がその話を受けて、『それは、全く話にならない』という対応をされないことを願っているんですがね」という内容でした。

そのあと、前日の二月十二日に、山崎拓自民党政調会長が談話の中で、「開銀を民営化して、日債銀と一緒にすれば良いと言っている」という発言をしていたので、それについて少し話をしました。土田さんは、「これは、筋書きが出来ていての話とは思えない。この手話は政争の道具になりやすいので、警戒を要する。金融再編成に公的資金が必要という話は、二月二日のテレビでの菅直人の発言を、加藤藤一から西岡武夫あたりが受けて始まっている。しかし、政府は住専の経験から見て、簡単に公的資金の話は受け入れ難い。かと言って、完全否定も出来ない、非常に難しい立場にあると思う。今度の話は、その延長線上にあるので、おいそれとは動かないと思う。おそらく、

これは当事者たちも知らない話で、（当事者たちも）びっくりしているんじゃないだろうか。むしろ、北東公庫（北海道東北開発公庫）と拓銀を一緒にするという話のほうが、まだ可能性があるかな。いずれにしても、この手の話は率直ベースで進めないといけないと思う」と言われました。

私は、直ぐ大野木君に電話をして、「何か知らんが、あなたのとこに拓銀の大野さんが来るようだ。土田さんは、『全く木で鼻を括ったような返事をしないでくれ』と言っておられたよ」ということを伝えました。

二月十七日のことです。土田さんから電話がありました。

（土田）「二月十四日の会談は、うまくいったようですね」

（水上）「受け手側（長銀）としては、差し迫った話ではなくて、

『拓銀は投資銀行の業務が弱いので、協力いただきたい』という話があったというふうに認識している。それに対して、長銀側は、『それは結構なお話じゃないですか。引き続き、お話をしましょう』という返答をした、と言っていきますよ」

（土田）「はあ、そういうふうに取り扱ったんですかね。もうちょっと、差し迫った話だと思えますよ。『取り敢えずは、継続して話を続けよう』というところに意義があったんだと思えます。

いま公衆電話なので、明日改めて電話します」

公衆電話は、余分なことですが……（笑）。

翌日、また電話がありました。

（土田）「昨日の続きだけれども、先方（拓銀）は本腰で話しに行っていますよ。向こうは、北海道と首都圏のリテール（小口金融）に徹して、言ってみれば投資銀行の業務は放棄する、と。

顧客の、その面での要望には貴行の業務を売るといふ体制を考えているということですか」

(水上) 「それは、実態として、そういう体制を取るといふだけではなくて、対外的に発表して、そのアナウンスメント効果を期待するということですか」

(土田) 「その通りです。それを以て、株価に象徴される信用を回復したいというのが、向こう側の期待です。更に言えば、国内リテールに業務を限定するという事で、自己資本比率規制などの制約からも解放されるというメリットを期待しています」

これは、自己資本比率八パーセントを確保しなくて済む、四パーセントで済ませるといふ趣旨です。

(水上) 「趣旨は分かりました。しかし、前向きにはともかく、このことを以て、両行が持つている後ろ向き不良債権の整理が進むという効果はありませんね。私は、首都圏の店を売るといふことで、不良債権の整理を図るのかなと思つていました」

(土田) 「それじゃ、立ち行かないんです。向こうは、調達面では北海道が六〇パーセントを占めていますけれども、運用面は四〇パーセントに過ぎず、収益の源泉は首都圏なんです。北海道での名声は高いけれども、商売としては東京なしでは成り立たないんです」

(水上) 「これが、向こうにプラスの効果をもたらしたとしても、当方サイドにはプラスの効果はないんじゃないですか。むしろ、格付面ではマイナスになると思います。これは一つのステッ

プで、次のステップとして何か考えているといふふうに認識してよろしいでしょうか」

(土田) 「確かに世間から見れば、泥船同士が一緒になつて、どうなるかという印象はあると思います。長銀の側からすれば、アナウンス効果としての役割すら果たせないかも知れません。それでも、先方の差し迫つた状況を改善する効果はあると思います。更に踏み込めば、大企業グループを中心に持株会社化が進んで行つた時、この二行だけの組み合わせで済むとは思ひ難い。先方が長銀の大株主である点、長銀には縁があります」

拓銀は、長銀の設立時の経緯から、大株主の一つでした。

(土田) 「しかし、拓銀には長銀以外のツテは、全くない。その意味では、拓銀側から次のステップへの動きを期待することは難しい。次のステップへの動きは、長銀側からしか、あり得ない。長銀の場合には、やはり歴史的な縁故性が重要な役割を果たす可能性があるといふことじゃないかと思つています」

ここで、第一勧銀のことを言っているわけですね。土田さんは、第一勧銀と拓銀と、長銀の三つが一緒になるといふことを考えておられたのだと思います。

(水上) 「長銀に、拓銀よりやや余裕があるのは、日債銀がより不安定だからだと思つています。従つて、日債銀が片付けば、次はうちに順番が回つて来るといふことでもあると思います。その日債銀が拓銀並みの不安定さにあるとすれば、その帰趨には重大な関心を持たざるを得ないわけですから、日債銀は、一体どういふふう処理されるおつもりなんですか」

(土田) 「私は、これ(日債銀)について、いま確たる情報を持っていません。しかし、ここを潰さないという意思表示だけは、はつきりした形で、少なくとも三月末までに行われることが必要だと思っています」

そして最後に、土田さんは、「本件について、私が水上さんと話をしていることを、拓銀は全く知りません。また、大蔵省のほうも、私が拓銀の話を、ここまで立ち入って知っているということを知りません。このことは、十分に認識いただきたいと思います」と言われました。

ここまでの話で、私が思いましたのは、土田さんはかなり深く拓銀の相談に乗っているということでした。そして、第一勸銀、拓銀、長銀の三つを一緒に出来ないかと考えていたと思われる。しかし、拓銀は第一勸銀に取っ掛かりがないので、その橋渡しを長銀に期待しているのだと、私はその時に認識しました。

日債銀をどうするか？

水上 二月二十一日——当時、常務だった上原(隆)君から聞いて、私から土田さんに次にように連絡しました。

(水上) 「昨日、長銀の小林(靖弘)副頭取が大野副頭取を訪問したようです。前に、大野さんが大野木君のところに来た時に、具体的に詰めるという話になって、今度は小林が向こうの大野副頭取のところに行ったということなんです。その時の話

では、先方はリストラ策の一環として、海外部門を縮小し、この面での顧客の依頼は長銀へ繋げることで対処したい、と、このことを全行にアナウンスし、徹底を図りたいということでした。

これに対して、当方からは、『当方も、リストラを要する点では似たような状況だ。特に、資産を増やせない状況なので——自己資本比率の問題がありますので——全行にアナウンスして進められたのでは、受け切れなくなる恐れがあります。ただ、個別のご相談には、極力応じていきたい』と答えました。今後は、長銀の上原常務と先方の相川(信一)常務との間で、更に詰めることになりました」

(土田) 「ウーン、そういう段階ですか。九段(日債銀)が三月を乗り切れれば良いが、万一の場合の波及を考えると、早く詰める必要があるんですけどねえ」

(水上) 「しかし、その場合には現在、格付引下げが話題になっている長銀と組んでも、悪い者同士の持たれ合いの印象を持たれて、事態の解決にはならないんじゃないか。一気に、次のステップまで踏み込むことを期待しておられるのか」

(土田) 「拓銀には、展望として、その期待はあると思う。しかし、前にも申し上げたように、先方には次のステップをお願いに上がる場所がない。長銀にも、今の段階で、そこまでお願い出来ないのだから、内心の期待はあると思う。持株会社制度が今度の国会で通って、来年から実施されると、三月を乗り切っても、先の絵をどう描くかが大きな問題になってくるだろう。長銀も、マーケットの晒し者になる恐れが

あるんじゃないか。

長銀の投資銀行業務は、明らかに第一勧銀を上回っていて、先方もメリットを感じるだろうし、資産の問題を切り離して、信用力を高める手立てはあり得るのではないか。九段（日債銀）については情報を持っていないけれども、具体的な相手を探すのは、非常に難しいと思う。『山崎発言』——『金融債を守る必要がある。日債銀と開銀という（合併）案も、あり得る』という発言——は、世の中の地合を見ながら道を付けようとしたものだと思う。M O F（大蔵省）が振り付けているとは思えない。この問題がマスコミに氾濫するのを見て、独自の発言ではないか」

同じ日、日経新聞の小孫という金融に詳しい記者で、ニューヨークやワシントンに駐在したあと、帰って来て、現在秘書室長をしている人が来まして、「『山崎発言』に振り付けをしている人は、ちよつと見当たらない」と言っていました。そして、「日債銀の窪田（弘）頭取が、『この銀行（日債銀）は、事前に聞かされていたより酷い。とても立ち行かない。私が、来る前に、（ここへ行って酷い目に遭うことはないだろうな）と念を押ししたのに対して、銀行局は（絶対に我々が支える）と言っていたのに、自分は騙された』と言って、怒っている」とも言っていました。

また、この時、これは直接関係はありませんけれども、小孫記者は、「富士銀行のグループが怪しい」とも言っていました。「富士の本体も、少なからず傷があるところに、安田信託は、もう駄目だ。その上山一がいよいよ火を噴くと言われている」と。それから、これは表には出なかつた話なんですが、「野村證券のアメリカ現法（現地法人）

会長が、妙な形で帰国している。アメリカで、大きな不祥事を抱えているらしい。S E C（米国証券取引委員会）も、日本の状況との板挟みで処置に困っている」と。そういう話が、この時に出ました。こんなところが、当時の雰囲気でした。

次に、二月二十八日のことですが、私は上原君から聞いた話を土田さんに伝えました。

（水上）「昨日、先方の相川常務が上原常務を訪ねて来た。内容は、今までの話を、やや細かくした程度だったようだ。『しばらく、検討の時間を貰いたい』という当方の話に対して、『それは当然でしょう』という受け止め方だった。差し迫っていないような印象だったようです。次回は、三月十一日に、同じく相川—上原で会う予定になったようです」

（土田）「ウーン、株（価）がちよつと良くなったから、差し迫っていないと言え、そうなんだけれども、自己資本比率は達成できませんよ。これも、海外業務をやめる、海外での資金調達もしないと割り切れば、それはそれでいいのかなあ。次回も同じ顔ぶれで会うんじゃない、進展しませんな」（笑）。

三月十七日に、また上原君の話を、土田さんに伝えました。

（水上）「三月十一日に、相川氏が上原君と会談しました。先方は、全面的に海外から撤退する、と。それを発表する際に、『取引先の海外での展開には、長銀の支援を得る』と言いたい、と。当方も、それは認めるけれど、これは飽くまで先方の単独の意思決定で、共同で何かをやるということではない、と、釘を刺した。

それから、拓銀の資産は、既にかなり小さくなっているよ

うだけれども、(長銀に)資産のリスクを持ち込むことのないことを確認しています。拓銀の期待は飽くまで、情報(海外業務の情報)と、今後の新規の海外業務サービスであると(上原君は)受け取っているようです。先方の期待とのずれの違いが起きないように、具体的な期待について詰めており、この面ではかなりのスピードで進んでいるようです」

(土田)「話は国際部門だけですか。証券部門も、大幅縮小するはずなんですがね。他の、どこかを考えているのかなあ。ある程度、フリーハンドを持ちたいということかな」

土田さんは、首を捻っている様子でした。「大野木頭取は、投資銀行業務面での協力という点に関心を示された、と聞いていたんですけどね。資産の問題は持ち込まないということは、海外店舗の処分は別途考えるところで進んでいるのですかね」と。そういう疑問が、幾つかありました。

(水上)「その点は確認していません。今の段階では、私からは何とも申し上げられない」

(土田)「先方は、北海道内のリテール体制の建て直し、結構大変らしくて、事態の切迫度がやや緩んで、三月は乗り切れそうなので、当面そちらに重点を置くようだ。しかし、四月には発表に持って行かざるを得ないだろう」

ここでの土田さんの疑問点を上原君に確認しまして、三月二十四日に連絡をしました。

(水上)「証券業務の話は出ているようだ。しかし、そこまで当行が請け負うと、救済に乗り出したという印象を外部に持たれる恐れがある。何を恐れているかと言いますと、更に悪いとこ

ろを救済しますと、格付が更に下がる恐れがある。そこを、一番心配している。外向きには、『外国業務に限る形にさせて貰いたい』と言っているそうです。実態としては、個別相談を受けてやることになると思う。先方も、最大の眼目は、国内基準の銀行になることにあるので、証券部門縮小は発表しないことになると思います。海外店舗は、先方が自分で処理すると言っているようです。長銀内では、今週、この問題をオーソライズする(役員会に掛ける)予定です」

(土田)「先方は、自力での建て直しの柱になる北海道内へのテコ入れに、必死になっています。迎え撃つ形の道銀(北海道銀行)は、かなり思い切った人減らしをやっている、なかなか辛い立場にあるようですよ」

それから、「山崎拓発言」については、山口(公生)銀行局長に土田さんが確かめたの話だと思いましたが、「『山崎拓発言』について、山口銀行局長は全く関与していない。山崎氏から時折、事後的に『こんな話をしちゃったよ』という連絡がある程度だろう。貴行の同業が振り付けをしているのではないか(これは、興銀を指しているのだと思います)。九段(日債銀)にとっては、かなり危ない綱渡り状況だと思ふ」と。興銀は、日債銀を押し付けられることを、極度に警戒して、それを避けるために、いろいろなことをやっていたという趣旨だと思えます。

三月三十日に、上原君から私のところに連絡がありましたので、それもまた土田さんに伝えておきました。

(水上)「何かなければ、おそらく北の銀行(拓銀)は四月一日に再建策を発表することになると思います。明日、海外支店を含

めて全店に連絡するようです。焦点は、国内取引先への情報提供と、海外での起債の取扱いで、これは誠意を持って長銀が協力する。海外資産は、二十億ドル程度のもので、しかも、商社などへの貸出資産が多くて、国内に振り替えるか、売ることで、これは対処が出来る問題のように言っています。先方の発表に際しては、(長銀の)株主だからということとは、極力避けて貰って、『当行の海外での実績を評価して依頼した』として貰うように頼んでいます。これはアメリカの格付会社が、日本の方式は株主が負担を被るといふ見解を打ち出しているために、こういう発表の仕方を依頼したということです。

もう一つ、九段(日債銀)は窪田(弘)頭取が先々週、大野木頭取のところに来られたけれども、期末の金繰りを心配していたようで、抽象的に『よろしく』と言っていただけで、何ら具体的な話はなかった。日債銀が海外業務をどうするのかも、はっきりしなかったようだ。海外に一兆円ばかり資産があるようで、これを引き受けてくれるところは、なかなか見つけ難い。興銀は、ひたすら逃げているようだ。前に、JPモルガンに対応策の作成を依頼しているので、外銀へ持つて行くとも言われているようだ」

(土田) 「拓銀は、当初は円満に長銀との全面提携に入れればいいと考えていた。それに対して、長銀の反応は、『提携は駄目、支援ならば良い』というふうに受け取っています」

四月一日に、土田さんから電話がありました。長銀に、頭から拒

否されたらどうしようかというのが、最大の心配でした。ともかく、ここまで来て良かったというのが、偽らざる実感です。今のところ、地元之二行が合併して、北海道の地銀に還るといふことで、比較的好感を持って迎えられているようです。しかし、果たして、これでいいのか。二年後ぐらいに、改めて問題が出て来るといふ認識があり、その時には改めて……という気持ちだが、推進者にあることは確かです」
確か、この時点では拓銀と道銀が一緒になるということも発表されました。

最終局面に向かって——スイス銀行との交渉

水上 さて次に、糸瀬茂という人がいまして、田中さんや柏谷さんにご存知だと思います。彼は第一勧銀にいた人で、それから……。

田中 ドイツ銀行だったかな。

柏谷 最初、ソロモン(ブラザーズ)に移って、それからドイツ・バンクに行きました。

水上 そういう人がいまして、仙台の何大学でしたかな？

田中 宮城県立大学です。

御厨 宮城県立大学の教授で、この間、お亡くなりになった人？

水上 そうです、そうです。そこへ行くことが決まっています、その間、半年ぐらい空くので、「長銀総研に顧問として、しばらく籍を置かせてくれ」という話がありまして、しばらく長銀総研におられました。この人からは、長銀の今後についても、具体的な提案がありました。

私は、「直接、大野木君に話せ」と言いまして、何回か大野木君のところへも出掛けて行って貰いました。

大野木君も、この人を買って、よく話を聞いていたようですが、この人が四月四日に大野木君に会った時の記録があります。その時点の大野木君の考えが分かりますので、これを申し上げます。

(糸瀬)「昨日、大野木頭取に呼ばれて、長銀証券に関して意見を求められました」——社長は誰がいいかとか、チーフ・エコノミストには外人がいいが、然るべき人はいないか、というようなことも訊かれているんですが、「その時に、『ここだけの話に願いたいけれども、外資を証券に入りたいと思っている。候補は、ナットウエスト、ING、香港・上海あたりを考えています。これについて、糸瀬さんはどう思いますか』と言われて、『方向としては、いいんじゃないですか賛成です』と答えました」と。ここでの注目点は、この時点で、まだSBCが全然念頭にないということです。

このあと、四月六日に、私から上原君に連絡をしています。上原君は大野木君と糸瀬氏が会っている時の話を知らないですね。上原君は、「頭取は、いろいろ思い悩んでいるようだ。自分(上原)は、小手先だけで受けを狙っても駄目だと思おう。外資を入れる交渉をして、中を調べて断られたら、事態は一挙に悪くなる。だから、話に耐えられるだけの、中の抜本処理なしには進められない。それなしに進めるのは、危険なことだと思っている」と言っていました。

それから、四月十日に、バンカーズ・トラストの安岡(雅之)さん——興銀の常務に再び戻った人ですが、元々は興銀の人——から、平尾(光司)君に電話がありました。バンカーズ・トラストと日債銀との提携という話が発表された日です。

(平尾)「安岡氏の話では、今朝方流れたバンカーズ・トラストと日債銀との提携話に関連して、『MOFから強い要請があった。バンカーズ・トラストのほうも、日本上陸以来二十五年にな

るけれども、日本のマーケットでは依然、マイナーな存在で、日債銀の基盤を利用する価値はあると考えて、またMOFに恩を売ったほうが得だということで、乗ることにした』とのことでした」

先日、日債銀頭取の会見時には、まだ全く決まっていなかったものを、窪田さんが記者会見で外資との提携ということで話したんだろうと思います。それを受けての話です。

(平尾)「安岡氏の話では、『バンカーズ・トラストとしては、一番親しいのは長銀だと考えているけれども、長銀とは提携の機も熟していないし、やむを得ない情勢だった。これは、飽くまでもコマーションアル・ベースでやって、貴行とは、今後ともよろしく願いたい。ポイタ(バンカーズ・トラストの頭取)から大野木頭取には、釈明の電話があるはずです』『日債銀は、JPモルガンと対応策のアドバイス契約は結んだだけでも、アメリカのS&L(貯蓄貸付組合)の例ばかりが多くて、(JPからは)日本の実情に合った提案がなく、(日債銀の)期待には応えられなかったようだ。JPも、なまじアドバイザーになったために、実行過程に加われなくなつて、旨味がないので、やる気を失ったようだ』とのことでした」

これが、九七年当初の雰囲気でした。SBCとの提携の発表は、い

つだったか分かりますか。正式に発表されたのは、九七年七月十五日でした。

水上 この話は、私もそれまで全く知りませんでした。その日に、大野木君に電話をしました。

(水上) 「非常にいい話じゃないか。おめでとう。しかし、不良債権の処理はどうするの？」

(大野木) 「これは、時間を掛けてやるしかありませんね」

(水上) 「それで大丈夫かな」

その時は、それで終わりました。

その後、八月から九月にかけて、SBC側から、出資するために必要な長銀の「実態見極め」に入って来まして、完全に裸にされました。

「思ったより酷いな」ということが分かって、向こうの対応がだんだん悪くなってきたのです。前記、四月六日の上原君の懸念通りになっています。そこに、年末にかけて、三洋証券から始まるパニック状態が起きてきまして、長銀の株も大幅に下がりました。

そこで、十二月二十四日に大野木君を呼びまして、平尾君と三人で昼食をしました。彼にとつては、私もかなり煙たい存在だったらしくて、誰に対する用心なのか、秘書に「水上に会うという話は、記録に残すな」と言ってお出で来ています。

(水上) 「とにかく、今のままでは持たないんじゃないか。SBC一本で行くという事は、もう難しくなっているのではないか。

一つは、他との提携ということも考えることだ。いよいよ相手がなければ、取り敢えずは国内基準の『四パーセント銀行』になつて、その余力を不良債権償却に充てるといった態勢を考えないと、これから先、非常に危ないのではないか」

(大野木) 「いろいろご心配いただいて有難いけれども、最悪の事態の時には、そういうことも考えなければいけないと思いま

す」

それが、彼の返事でした。ということとは、その時点では未だ「最悪の事態になっている」という認識がなかったのだと思います。

(水上) 「SBCとの株の持ち合いをするということだが、当初こううは『三パーセントを持つ』と言っていたのが、一パーセントに減らされた。それも、まだ実行されていない。とにかく、先延ばしをされている。それを、早く固めることが、まず必要だ」

(大野木) 「スイスの銀行同士の統合があつて、向こうの立場が変わつてきている。もう一度、長銀との提携関係の確認に、場合によっては自分が行かなければいけないと思つている」

しかし、結局、彼はスイスに行かなくて、小林君、あるいは上原君あたりが行ったようですが、結果としては三パーセントの持ち合いを一パーセントまで減らされて、しかも長銀の役員が、ほとんどみんな知らされていなかった条項が入つたのです。「株価水準が額面を割つたら、合併でつくつた子会社全ての経営権は、SBC側に移る」という条項ですが、これが後に明らかになりました。

破綻直前

水上 九八年三月に、都・長銀、信託に対して一斉に公的資金の導入が行われ、取り敢えず小康を得た後、五月ぐらいから、改めて株価が下がり始めます。六月に入つて、特に酷くなりました。『月刊現代』

に掲載された記事を契機に、急激に下がりはじめます。この頃に、私は、当時長銀会長だった増沢（高雄）さんに会いまして、「今のままで、非常に危ないところまで来ているんじゃないか」と言いました。

しかし、増沢さんは、「今の株価は、行き過ぎているよ」と言うだけでした。「いづれ、あるべき水準に落ち着くと思う」と言うのです。この段階で、まだこんな認識じゃ、どうにもならないと、その時に私は思いました。しかも、具体的に動いている様子が全く見えませんでしたので、周りで、少しでも何かしなければいけないと思いましたが、まず、何人かの方々に具体的な対策の必要性をお話ししたのですが、その時に作りましたメモがあります。

（数人に持ち回ったメモ）

- 一、九七・一〇まで景気は緩やかながら回復過程にあった。
- 二、九七・一一の三洋証券、拓銀、山一の破綻が景気回復に大きく水を差した。
- 三、その背景には金融機関の不良債権問題がある。
- 四、三十兆円の措置は悪くはなかったが、趣旨が貸し渋り対策に曲げられて、肝心の不良債権対策は進んでいない。また、旧来の一律方式によったため世の中の批判を招き、政策に対する不信感をもたらした。
- 五、「梶山プラン」は、この点に着目した優れた案。
- 六、しかし、ドラスティックに本案を進めれば、日本全体が、拓銀を失った北海道になる。
- 七、いたずらに潰すのではなく、再編の青写真が必要。
- 八、最大の不安材料は長信銀、信託。なかならず系列のない長信銀

（長銀・日債銀）。

九、興銀は野村で一服。

十、残る二行を統合し、次に民営化した開銀との併合で、将来的に「郵貯」との合体を目指す。

この時に出された「梶山プラン」には、「日債銀と長銀を一緒にする」ということも入っていました。また、梶山（静六）さんは、「不良債権の各行の検査を厳密にやって、駄目なところは潰せ」ということも言っておられました。

私のメモにある開銀・日債銀・長銀三行の統合は、それを踏まえています。相当に無理なところがあることは分かっていたと思いますが、時間稼ぎにはなるかという筋書きでした。開銀・日債銀・長銀というのは、いづれも運用についてはそこそこの実績がありますし、不良債権をたくさん抱えているにしろ、「審査能力はある」と言われているところです。しかし、三行とも資金の調達能力が非常に弱いのです。

「郵貯」というのは、逆に調達能力は非常に強いけれども、運用能力が全くない。「郵貯」の問題解決も視野に入れた時間稼ぎでした。堤清二さんが、「これは面白い」と思ってくださり、政治家への働き掛けも、いろいろやってくださったようでした。

長銀は、梶山さんに対して全く縁がありませんでしたし、私も存じ上げなかったのですが、株木建設という、元々は茨城県の土浦が本拠の会社があり、長銀が実質メイン（銀行）になっていました。若社長（株木雅浩）は大学を出てから、長銀に数年いました。梶山さんは茨城県が選挙区で、株木建設は有力な支援者だった。そこで、株木社長のところへ行って、「長銀を、何とか生かす方策を梶山さんに頼んで

貰いたい」と頼みまして、私のメモも一緒に渡しました。株木社長は、早速会いに行ってくださいました。

(梶山)「あんた(株木の若社長)が長銀にいたということも、よく記憶している。それもあるから、何とか生かしてやりたいと思っている」と。それで、「これ(私のメモ)も、一つの面白い案だと思う」

そういうような一幕もありました。

それから、堀内(光雄)総務会長(インタビュー時)が当時、通産大臣をやっておられました。富士急というのも長銀がメインバンクで、そのご子息(堀内光一郎)も、かつて長銀にいて、当時は既に社長になっておられました。大臣も存じ上げてはいましたけれども、大臣のところに行くというのは目立ちますので、これもご子息の社長のところに行きまして、「ひとつ、よろしく」ということをお願いしました。六月十六日には、宮沢喜一さんにお会いいただきました。メモはお渡しせず、その趣旨を申し上げました。

(水上)「長銀の事態は、極めて深刻です。市場の動き、格付の動向、マスコミや経営者の動きの鈍さ、全ては九七年十月の拓銀を思わせませす。通産大臣にお話しした事態を、もう超えていると思います。」

マーケットは、背後にある系列ノンバンクが、暗黒大陸だと見ている。いま当事者がやるべきことは、ノンバンクの負担をどこまで背負うかをはっきりさせて、取り敢えずは『四パーセント銀行』に切り換えて、余力を償却に充てて、身軽になることしかないと思う。先生方は、システムとしてのセーフティーネットは出来ていると認識しておられるかも知れ

ないけれども、やはりこの規模の銀行が潰れると、影響は少なくないと思う。

堀内さんにお話ししたことは、昨年来、長銀のトップに、私もついぶん言ってきました。現状は、その域を超えているのですが、残念ながら長銀トップには、その危機意識はありません。マーケットは、闇の中にある関係ノンバンクの負担が大きいと見て、『長銀の危機だ』と言っています。行政当局は、セーフティーネットが出来たことだから、潰しても影響は食い止められると考えて、事後の対策に重点を置いて、自分で再編を指導しようとは考えていないようです。

関係会社の負担の限度を明確にして、『四パーセント銀行』になることで生じる余力で、消せる範囲(償却できる範囲)を明らかにしないと、乗り切れない。そういうところまで来ていると、私は認識しています。それにも拘わらず、今の経営陣は、『マーケットは行き過ぎている。長銀は、大きいから潰せない』というようなことを言っていて、『ツー・ビッグ・ツー・フェイル』だと思っています。目処の立っていない自主独立路線を捨てず、全くの無策に過している。株価の下落、格付の低下、マスコミの囁し方、経営陣の無策、いずれも昨年の拓銀を思わせるけれども、拓銀崩壊後の北海道は極めて厳しい状況にあります。それが全国的な規模になるということの危険性を、是非考えていただきたい」

この時、宮沢さんは、まだ大蔵大臣(小淵内閣)ではなくて、金融対策特別委員会の委員長をしておられました。

(宮沢)「状況は、全く言われる通りだと思う。金繰りは大丈夫なの

か」

(水上) 「私が聞いている範囲では、今までのところは大丈夫だったけれども、市場の急変に格付の追い打ちが予想されるので、遅かれ早かれ自力では難しくなると思います。僭越ですが、選挙までは日銀が繋ぐのではないかと。いずれにしろ、残されている日は少ないと思っております」

(宮沢) 「具体的な連携は、考えておられるのでしょうか」

(水上) 「形式的に顔を繋いでいるだけで、突っ込んだ話をしている気配は、どこにもありません」

(宮沢) 「日債銀は、どうか？」

(水上) 「当局は、別の線を考えているというお話もあります」

(宮沢) 「資本注入策が決まった時に、中山素平さんが見えられて、『興銀も、いろいろ考えなければならぬ時があると思うんだけれども、何かの時には思い切ってインジェクションをやる用意があることを黒沢(洋)、西村(正雄)に言っただけで、さらないか』と言われた。どういう意味かいろいろ考えたけれども、分からなかった。日債銀の救済などが、念頭にあったんでしょうかねえ……」

(水上) 「いろいろな筋からの打診はあったと思うけれども、興銀も傷んでいて、今の経営陣に日債銀を救済しようという気は全くないと思います。最近、バンクカード・トラストから日債銀の命綱であった人間を引っこ抜いて、窪田氏の抗議を受けたとも聞いています」

これは、先ほど申し上げた安岡さんのことです。バンクカード・トラストと日債銀との提携を具体的に進めていた人だったのですが、彼を

引っこ抜いて、興銀の常務にしたわけですから。それに対して、日債銀頭取の窪田さんが抗議をした。これも結局、日債銀をどうしようという気がない証拠の一つじゃないか、という意味でお話したのです。

(宮沢) 「長銀と興銀というのは、難しいか？」

(水上) 「興銀にしても、野村との提携は一時凌ぎだと思っけれども、しかし興銀と長銀は同質です。興銀としては、今の時点では同質の量的な拡大は避けたいと考えるのが当然だと思っ。興銀が狙っているのは、自分のほうが優位に立てる外国の金融機関を探すことだと思っます」

(宮沢) 「SBCとは、どうなるのか？」

(水上) 「合弁の証券・投資顧問業は既に発足しました。合弁比率は、現在五〇対五〇だけれども、これを支配し得る体制に変えれば、向こうは事足りるわけです。日本でのバンキングにも興味を持つている節はありません」

(宮沢) 「杉浦さんは、あなたと同じ意見か？」

(水上) 「ここにお邪魔することについて、特にご相談はしていませんけれども、従来いろいろ伺っているお考えからみて、賛成して貰えると思っます」

(宮沢) 「銀行局長(山口公生)はどうか。銀行局長には、住専の時代以来、大変世話になっっている」

(水上) 「行政当局への接触は、私の立場上、間接に止めています。直接申し上げたことではないので、確かなことは分かりません」

(宮沢) 「日銀は、誰に話を聞けばいいか。福井(俊彦)副総裁)さんがいなくなっってから、話を聞ける人がいない。日銀は、こ

ういう御行の状況が分かっているのか？」

(水上) 「山口(泰) 副総裁しかいないと思います。最近、日銀は審査が終わったばかりで、状況は最もよく分かっているはずだと思っています」

(宮沢) 「私は、何をすればいいんですか。何を期待して来られたのですか」

(水上) 「電話で増沢に、『とにかく、今のようにボヤボヤしている、もう後がないぞ』ということ、警告していただけないかと思つて参りました」

(宮沢) 「私が話すことがいいのか、堀内さんからやつて貰つたほうがいいのか？」

(水上) 「それは、何と言つても、先生から直接やつていただいたほうがいいと思います」

(宮沢) 「分かりました。『状況は、堀内さんに聞いた』と言えば良いいので、本日は、あなたにお会いしなかつたことにしましう」

宮沢さんからは、「第一勸銀はどうか？」というお訊ねもありました。それに対して、私は、「第一勸銀と長銀を比べると、借越だけども、国際業務や証券業務は長銀のほうが上だと思ひます。ただ、向こうのトップの立場に立つて考えた場合に、なぜ長銀と一緒にいいのかという説明をする時に、自分のところにも国際・証券業務がありながら、『お前たちより、向こうのほうが上だから一緒にいる』と言えらると思われませんか。私は、そういうことはあり得ないと思ひます。

そうすると、これは極めて難しいことであつて、従来は金融債の発行が大きな利点だったけれども、今や、マーケットで長い金(長期資

金)は自由につくれるような時代になつていたので、金融債の発行メリットというのは、ほとんどない。そう考えると、第一勸銀が長銀と一緒になるといふメリットは、向こう側にはないと思ひます。縁はいろいろあつたし、今の段階で第一勸銀と一緒になるといふ風説はいろいろ流れていても、現実にはあり得ないことと思つています」と、お返事いたしました。

そんなことをやつているところに、六月十七日に土田さんから、「今朝、川上(陸司) 君が来た」という電話がありました。川上君というのは、当時は長銀の企画室長で、昭和四十九年卒の人です。お父さんが高山(岐阜県)の近くの古川という町の町長を、何期も無投票でやつていた。地元にも、信望があつた人でした。

この高山界限を地盤にしていた大蔵省出身の代議士がおられたんです。それは、金子一平先生という大蔵大臣(第一次大平内閣)や経済企画庁長官(第二次中曽根内閣)などをやられた方です。この方の子息(金子一義)も長銀にいまして、お父さんが亡くなられた後、代議士に出ました。この最初の選挙の時に、川上君を選挙の手伝いに出した。当選後も、川上君はしばらく残つて、代議士秘書の肩書で役所に入りしていた。次の選挙の時も、また手伝いをしたというふうなことで、役所や政治家にも顔が出来ていた。企画室長になつて、それが生きて、結構便利に使われていました。はっきり言えば、当時の長銀で唯一、外に顔がある人間になつていました。そういうことで、土田さんのところにも、彼が行つたのです。

(土田) 「今朝、川上君が来た。川上君は、『長銀の自己資本は七千八百億円。そのうち公的資金が千三百億円入つていふ。含み益が千五百億円から二千億円ぐらいある。反面、含み損も二

千五百億円から三千億円ぐらいある。基礎部分を千二百五十億円残すとして、償却に充てられるのは、四千億円から四千五百億円ぐらい。これで三分類（三ヵ月以上延滞債権）と四分類（貸出条件緩和債権）を償却して、その減耗部分を公的資金で補填して貰い、二分類（要注意先債権）を整理回収銀行に引き取って貰えば、自主独立路線で行ける。逆に、そこまでやらないと、自主独立路線は貰けない』と言っている。また、『それで初めて、他の銀行との（合併の）話も可能になる。問題は、単独で公的資金が貰えるかということだが、どうでしょうか』と訊きに来た。

私は、それに対して、『その可能性は低い。（政府としては）地銀や第二地銀で、救いたくないところがたくさんある。それをやれば、そこまで波及してしまう。長銀は良くて、彼らは駄目だという論拠はつくれない。どうしても、再編成の一環で行くしかない。組む相手の心当たりはないのか』と訊ねた。

これに対して、川上君は、『富士とさくら（銀行）は、相手も弱っているのです、具体的には全く接触していません。第一勧銀は、どこかと組もうという態勢にありません。大和銀行は、野村証券や住友信託との関係が深く、それを抜きでは入り込めない。SBCに全面的に依存できるかと言うと、先方はバンキング部門に興味を持っていない。日本での投資対象として考えるだけだと思う』という返事だった。

私が『持ち株会社の利用は考えていないのか』と訊いたのに対して、川上君は、『検討はしています。増沢会長が横浜

銀行の平沢（貞昭）頭取と同郷で親しいと言うけれど、私は横浜とでは成立しないように思う。住友信託なら、うまくいきそうに思うんだが……』と言っていた。

私は、『組む相手さえ決まれば、二年ぐらいは、お互いに別々に運営する経過期間を置くことも出来るんじゃないか。決めることが、重要だぞ』と念を押しておいた。

また、川上君から『政治家は、どこへ接触したらいいか』と訊かれたので、『政治家は、勝ち馬にしか乗らない人種だ。接触して、いいことは何も無い。やめたほうがいい』と言っておいた。

御厨 あまりにもストレートな感じですね（笑）。

水上 更に土田さんは、「金融界というのは、格というものが重視される社会だ。この種の問題には、トップ自身が駆け回らなければ、何も解決しないよ。そう、川上君に言っておいた」と、私に言われました。

御厨 格ですか……。

水上 金融庁が出来るという時でしたので、土田さんは私に、「金融当局は機構が変わるといふこともあつて、今は全く機能してないと思うべきだ。新しい監督庁のトップに擬せられている人は、金融の素人だし、火中の栗は拾わない人だと言われている。何よりも自分自身で決断することが重要だけれども、念のために中井（省）審議官を、しっかり掴まえておくべきだ。彼は、何と言つても修羅場をくぐつて来ている」と言っておられました。

また、「とにかく、今までに然るべき人が、具体的に動いている気配が、長銀には全くない。提携関係なんていうのは、一朝一夕には出

来ないでしょう。取り敢えず何らかの手を打って、時間を稼いで、提案を携先を探すしかないんじゃないか。日債銀については、他の具体的な案が動いているように思う。

更に土田さんは、「拓銀は、(不動産会社の)カプトデコムや怪しげなリース会社などへの融資が大きくて、イメージとして、潰れても仕方がないところがあった。しかし、長銀はイ・アイ・イ社(IBM International Corporation)があったとは言え、ダーティなイメージはない。それが潰れるということとは、金融システムがうまく運営されていけないことになる。だから、これは何とかしなければいけない」とも言われました。最後に、「川上君には、『金融界というのは、格というものが重視される社会だ』と言ったんだけど、本人が理解したかどうかは分からない。私が彼に言いたかったことの一つは、『企業の運命が係っている問題だ』というのに、何で、あんたが来るんだ』ということだった」と(笑)。

御厨 まあ、そうでしょうね。

水上 川上君というのは、私が土田さんに引き合わせてから後、何回かお会いしていたようですけれども、土田さんには、「事の重大性から言って、一企画室長が持つて来る話か」という感じが非常に強くありました。

ですから私は、「それは確かにそうなんです、その時にも感じられたと思うけれども、長銀は、そこから上の人間はみんな中ばかり向いていて、誰も外に顔がない。だから、情報もないし、交渉も出来ない。そこは勘弁して、川上君の話も聞いてやってください」と言ったんです(笑)。

六月十八日に、また土田さんから電話をいただいています。

「今日、金融監督庁に行つて、然るべき人に会つた。その要旨は、次の通りだ。

『長銀がターゲットになつていて、危険な状態にあると認識している。最悪の事態のシナリオは、研究させている。日債銀の時のような総動員体制——例の奉加帳方式ですね——は、生保が全く乗つて来ないし、取れない。しかも、当時は公的資金のバックアップ体制がなく、潰せなかつたけれども、今はそれが出来て、長銀が潰れてもシステムが機能しなくなるという心配はない。とは言つても、拓銀と違って、全国的に大きな影響が出る恐れがある。それを防ぐために、何らかの手を打つかどうかは、もう政治の判断の問題だ。当局として、事前にコミットすることは無いと思う。いづれにしろ、生き残りのために公的資金を使うには、幹部一同、首を差し出す覚悟が要る。特定の相手を探すのも、自分でやらなきゃならないし、相手側の幹部の辞任も必要になるかも知れない』。……長銀幹部は分かっているのだろうか」

私は即時、上原副頭取に伝えました。

破綻、国有化へ

水上 六月十九日に、大野木君から電話がありました。金曜日だったと思います。この人は、私に何か頼む時しか電話を掛けてこない。

(大野木)「当初考えていたより、資金流出が早い。三カ月ぐらい持つと思つていただけだけれども、このところ急速に金繰りが急

迫してきた。日銀の『特融』を頼むにしても先の目処がつかないと、金が出ない。組んでくれる相手は、現実にはいない。DKB（第一勧銀）を含めて、幾つかと漠然とした話はした。どういう形で公的資金が出るのか。どれだけ当方がクリーンになれるのかということが不透明なことから、具体的に詰めるところまでは行けなかった。『日債銀でもいい』と思っただけけれども、MOF・日銀とも、初めは『それも、選択肢の一つだ』と言っていたんだけど、一週間ぐらい前から、話が変わってきた。向こうは、別の形で動き出したようだ。

マーケットの催促に応える道は、単独で公的資金を入れて貰うしかない。五千億円入れて貰えれば、何とかなる。これは、政治家に働き掛けるしかないということで、来週、月曜日に増沢さんと宮沢さんに頼みに行こうと思うが、どう思うか」

さつき言ったように、十九日は金曜日だったので、「来週、月曜日」と言っているわけです。

（大野木）「総理秘書官の坂（篤郎）氏が、『総理（橋本龍太郎）は、拓銀と山一の処理は失敗したと考えている』と言っているの、で、（長銀の）破綻は避けたいと考えているようだ。上原に、与謝野（馨）さんに当たらせるつもりです」

この時、与謝野さんは何をやっておられたか……。

柏谷 官房副長官ですね。
水上 上原君と与謝野さんとは東大野球部の一年違いで、上原君がマネージャーをやっていた関係で、非常に親しかった。
御厨 なるほど、野球部の縁ですか。

水上 はい。それで、大野木君は、「水上さんのお知恵を拝借したい。加藤紘一先生あたりへの働き掛けも、お願いしたい」と。

（水上）「協力するに吝かではないけれども、加藤さんは宮沢さんの意見を聞いてからにしたほうがいいんじゃないか。単独で金を入れて貰うのは無理だと思うが、他の銀行との連携については、どうなっているのか」

（大野木）「DKBは、全然駄目。さくらは、中が寄り合いなので、意見集約がなかなか難しい。三和は、全く話に乗って来ない。興銀にも声を掛けようと思っっているんだけど、西村さんが出張中で、話が出来ない。この週末の土・日の間に、連絡を取ってみたいと思っっている。横浜銀行は、業務上の付き合いで、平沢氏にも会っている。当方がきれいになつて、先方にも金が入る形が取れば……という感じでは、関心はあるようだ。ただ、今のところ地銀の代表として、抜け駆け的には動き難いということのようだ。住友信託との間で、事務的レベルで、そんな話をしていようだけれども、先方は格好良く公的資金を使いたいの意向があつて、話に乗る気がするようでもある。週明けに、『駄目モト』で高橋氏に話をするつもりだ」

非常に悠長な認識でした。

このあと週明けに、大野木君は住友信託の高橋（温）社長に電話をして、何となく前向きな感触を得たらしいんですね。らしいと言うのは、具体的に、このあと、どうなつたかという報告が、大野木君から私のところになるので、いろいろ周りから聞いての判断です。「前向きに検討しよう」という返事を貰って、それで宮沢さんのところに行

つて、「住友信託に一応、話をしている」というような趣旨のことを言ったらしい。そこで、宮沢さんは直ぐに大蔵と日銀に電話をされて、「何とか、これをまとめろ」というような指示をされたようです。

そういうことで、住友信託との話が動き出した。住友信託から加藤絃一事務所に秘書が出ていて、その線で動いたとか、いろいろなこと言われていますけれども、この直前の大野木君の話から推察する限り、それはなかったと思います。長銀で住友信託との間を繋いでいたのは、先ほどの川上君だったと思います。如何に低いレベルのところでしょうかが進んでいなかったかということが、ここでもはっきりしていると思います。

そういう話が表面化した後、七月一日に、取り敢えずのお礼を申し上げるために、堀内通産大臣にお目には掛かりました。大臣からは、「先般、光一郎——ご子息の富士急社長——に、お話をいたさせていただいてから、まず加藤幹事長に会って話をした。加藤さんは、『水上さんは、よく知っている。立場上、個別の話には立ち入らないけれども、頭の隅に入れておく』ということだった。宮沢さんのところに行つた時に、宮沢さんのほうから、『前に、杉浦さんからの紹介で増沢・大野木の両氏が現われたけれども、別にどうするという話もなかった。何をしに来られたのでしょうかね』と言っておられましたよ。私からも、宮沢さんにあなたの話を伝えて、直接、あなたからも話を聞いて貰いたいと言っておきました。その後、宮沢さんにお会いした時に、あなたの話を聞きましたが、(宮沢さんは)『再度、増沢・大野木氏が現われたので、もう決断の時ではないかという趣旨を伝えたと、何か話があるということでした。私は、飽くまで黒子であるべき立場なので、大蔵次官(田波耕治)に話をした』と言っておられましたよ。住

友信託とは、どんな経緯か知らないけれども、やり方が、実に下手だ」。

(水上) 「いろいろお骨折りをいただき、本当に有難うございました。全く以て、全て後手後手でお恥ずかしい限りです。まだ、これで落着とはいかないし、幾つかのハードルがあると思つているので、引き続きのご支援をお願いしたい」

(堀内) 「確かに、ブリッジ・バンク方式はセーフティネットなんだから、本ケースへの適用は無理だと思う。別のスキームを考える必要があると思つている」

(水上) 「拓銀が挫折した時は、アメリカから、挫折させたことを評価されている。橋本(龍太郎)という人は、それを念頭において、今後とも後先考えずに潰そうとするかも知れない。そのことを恐れています。これから、金融監督庁の検査が入るわけだけでも、曖昧な二分類を政治的に三・四(分類)に査定されると、簡単に債務超過がつくれます」

御厨 なるほど、そうか……。

水上 この金融庁の検査に関連しては……。

(水上) 「しかし、同じ相手に、いろいろな銀行が相乗りで貸している場合が多いので、そのうちの一行の債権だけを悪く査定するということは出来ません。もし、これを無理して強行すると、連鎖反应的に、他の銀行も債務超過になる恐れがあります」

(堀内) 「それは、気が付かなかった。良い点の、ご指摘を受けた。また何か気が付かれたことがあったならば、教えていただきたい。サマーズ財務長官は、『駄目なところは潰せばいい』

と言っているんだけど、日本では潰すということは簡単なことではありません。殊に金融機関は株主のほか、借り手への影響も大きいので、簡単に潰すわけにはいかない」

六月二十六日は住友信託の株主総会でした。その時に、一応発表をしたので、事態が前向きに動き出しました。その日に、また大野木君から電話がありまして、「住友信託の頭取は、前向きに検討してくれているんだけど、そこから上のOBたちが、どうもみんな反対のようだ。しかし、その辺の連中に、長銀の経営陣は顔がない。水上さん、済まないけれども、ちょっと、その人たちが宥めに行っていただけませんか」とのことでした。

それで、ともかくアポイントメントを取りまして、七月一日に、まず新良（篤）氏のところに行きました。新良氏は直前の頭取で、私の同期生に当たります。彼は、「自分は全部、今の執行部に任せている。高橋（温）頭取が、『保岡（興治）委員会——というのは、はつきり記憶がありませんが、金融再生法を議論していた自民党内の委員会だったと思います——の中の空気を、この合併に好意的なものにするよう、柿沢弘治氏に話をしてくれ』と言って来たので、電話をした。（柿沢氏は）『頼まれれば、手伝う』と言ったところだ」と言っていました。この新良氏と柿沢弘治氏は、両国高校の同級生なんです。この話は、新良氏が合併に反対ではないことを物語っています。

（新良）「住友グループ各社の反応は、概ね賛成だけれども、住友銀行は当然ながら反対だ。極めて冷たい対応だった。うちと一緒にになるつもりでいるのかも知れないけれども、うちはご承知のような空気だからね」

また、「大野木君には、一遍会ったことがある程度だ」と言っ

いました。これは、この合併話が上層部での話し合いから始まったものではないことを示しています。

七月九日に新良氏から電話がありまして、質問事項が三つばかりありました。第一に、長銀総研Ⅱ「コンサル」の概要と、それ以外に長銀グループには、どんな企業があるのかということ、次にSBCとの関係はどうなるかということ、三つ目は第一証券の位置付けはどう考えれば良いのか、ということでした。これに対して、それぞれの状況を話しました。そのほか、新良氏は、「規模はともかく、調査機能は自分のところでも非常に欲しいと思っている部分だ。それから、住友グループの話だけれども、住友グループ内では銀行が反対のほか、住友生命も『住友勢力結集という考え方もあるんじゃないか』と言って、やや微妙な立場にある。住友海上は、『オール住友構想』には必ずしも賛成ではないようだけれども、曖昧な態度だった。社内では大阪にいる牧野（耕二）相談役が、非常に強く反対している」と言っていました。

七月九日に、桜井（修）さんという新良氏の前の前の社長——当時は「社長」と言っていた——に会っていただきました。桜井さんは、合併に非常に前向きで、「私の前の社長までは住友本社採用ですから、何かの時は住友銀行と一緒になれば良いと考えるのは、自然なんです。元社長では、牧野（耕二）、田代（毅）といった人たちが、そうです。自分は、信託採用の初代の社長です。信託採用の人間は、百人中九十九人まで、合併する相手は住友銀行以外の良い相手なら、どこでもいいと思うぐらいだ」と言われました（笑）。

御厨　そうか、凄い話だ（笑）。
水上　桜井さんは、「この四月に、思い切って若い人にトップが交代

した。このトップ交代が、御行との今回の話に行き着いたんだと思う」とも言われました。この趣旨は、早崎（博）さんという新良氏の前の社長が、（長銀との合併に）強く反対だったことを言っておられたのだと思います。

早崎さんは、私が、「こういうことになったので、ご挨拶にお伺いしたい」と面会を申し込んだ時、「もうそんな、わざわざご挨拶にお出でいただく必要はありません」と断られ、結局会っていただけませんでした。新良頭取―早崎会長という体制だったら、うまくいかなかったんじゃないかということ、桜井さんはここで言っておられたのだと思います。

この時に、桜井さんに質問されたのは、「長銀は、どうしてこんなふうになってしまったのか」と（笑）。また、SBCとの関係や第一証券の位置付けについても質問がありました。それから、「大野木さんは、リーダーシップを持っているのか」「増沢さんは、何をしているのか」とも訊かれました。

その後、「これからの新しい銀行を引っ張って行けるようなリーダーシップを持った人たちを、是非教えてください」という話がありまして、桜井さんは合併に対して、非常に積極的でした。そして、「私は人事をやり、採用をやったこともある。その時の印象で言うと、昭和四十年代の頃は、『採りたい』と思った人たちを興・長銀に、ずいぶん取られた。大いに長銀の人材には期待している」という趣旨のことを言っていたいただきました。

補足的に二、三、お話ししますと、八月四日に土田さんから電話をいただきました。

「浜中（秀一郎・金融監督庁次長）に電話で聞いたところでは、以

下の通りだ。（浜中が言うには）『経営者の責任について、法律的に追及するのは現役役員が精一杯だ。過去に遡って追及するのは、無理だ。しかし、公的資金を入れる場合には、国会や自民党が、それでは済まさないだろう。過去に遡るのが当然だという雰囲気であり、金融機能安定化緊急措置法等の文言にも遡って、責任追及することを明記することを迫られたが、ようやく、それを阻止したというのが内情だ。従って、条文にないとは言え、遡るのが当然というのが永田町の常識で、村岡（兼造）前官房長官あたりも強く、それを主張している。我々（浜中）としては、この厄介な問題に引っ張り込んでくれるなどという立場であり、銀行で自主的に決めてくれ、と言っている。この問題を取り仕切る度胸は、我々にはありません。今までのところ、大野木氏は遡って退職金を返還させるようにすると言っており、我々はそうしてくれば有難いと思っっている』と

（土田）「確かに、春に十九行に公的資金を入れた時には、経営者の責任を問わなかった。けれども、今度は銀行を潰したのだから、前の時とは違うということだろう。ただ、永田町は週刊誌に出た名前が重要なのであって、名前の出ない者には関心がない、どうでもいいということだ（笑）。詰まるどころ、人民裁判に対する姿勢の問題ということだと思う」

これは、杉浦さんが「二十五億円の退職金を貰った」という記事が『選択』という雑誌に出たことを言っているのです。それが、ほぼ事実のように、週刊誌で独り歩きをしていたことを指しています。

これも、ちよつと脱線しますと、この記事が出ました時に、杉浦さんは弁護士を通じて、『選択』という雑誌に抗議をしました。『選択』は、自社の記者がいない雑誌ですが、主幹の飯塚（昭夫）氏から

返事があって、「調べたら、確かに事実に戻しているということが分かりました。ただ、書いた記者は、『自分は、それを信ずる根拠があった。それは何かと言うと、長銀の現役の役員から聞いたからだ』と言っていた」という話でした。

しかも、長銀は杉浦さんに、「もう、これ以上、騒がないでくれ」と言つて、向こうが謝罪をしてきた手紙も、秘書室が仕舞つてしまつて、杉浦さんには見せていないんです。それは、例えば杉浦さん（の退職金）が幾らだと言うと、「じゃあ、次の堀江（鉄弥）は、幾らだったんだ」とか、そういう問題に波及するから、「もう、これは騒がないで貰いたい」ということだったそうで、うやむやになつてしまつた。そんなこともあつて、「二十五億円」はずつと独り歩きをしていました。

八月十七日に、松本静夫さんという金沢の人から電話がありました。松本さんは、森（喜朗）さんの最初の選挙の時から、ずっと支援している地元の方なんです。私は金沢支店長をやりました時に、この方と親しくなつて、時々お会いしていました。いろいろな記事が出るので、激励の電話をくださったのです。その時に、村上正邦という参議院自民党のボスが金沢に来て、一緒に食事をした時に、長銀の話が出たことを教えてくれました。村上氏は『選択』の記事を指して、「こんな酷い経営者がいるというのを、一般の方は、どう思われますかな」と、如何にも「責任追及が必要でしょう」という口振りだったそうです。この話も、『選択』が独り歩きしていたことを示しています。

八月十八日になつて、住友信託との話し合いの難しさを伝える上原氏の話聞いています。「現在の焦点は、関連ノンバンクの処理です」と、彼は言っていました。

（上原）「結局のところ、プロ・ラタ方式（比例負担方式）で各行に

負担を強いるか、メインが背負うか、その間のどこかで折り合うしかない。うちとしては体力低下を出来るだけ小さくしたいし、合併前に、どこまでやるかという詰めの問題になっています。それは、当然に公的資金がどこまで入るかということとの兼ね合いであつて、うちが単独で決断できる話ではなくなっています。国会の状況次第というのが、決め難い一因です。金融庁の検査は、まだ終わっていません。しかし、彼らがやることは査定と分類だけであつて、それに対して幾ら引当てを積むかを決めるのは、政治的判断であり、検査で債務超過かどうか直ちに出るわけではないと思います。とは言つても、住友信託にも検査が入っているわけで、両者の検査が一段落しないと、お互いに決断できないような状況になつています」

こんなことでズルズル延ばされている間に、長銀の不良債権の金額に対して、住友信託の疑心暗鬼が高まりました、向こうの中での反対の声が強くなり、結局、住友信託と一緒にするのは駄目になったという経緯だったと思います。

以上が、長銀が破綻（十月二十三日）した前後の具体的な状況です。御厨 有難うございました。今日は、最初の九七年の段階で、土田さんから水上さんへ電話があつたところから始まつて、破綻するところまで伺いました。この時期、水上さんは長銀総研の会長になられて、そのあと顧問になられるという時期ですね。

水上 最後は、そうですね。九七年当初は、まだ社長です。御厨 九七年の四月に、会長になられるんですか。

水上 そうです。

御厨 そして、九八年の四月、一年後に顧問になられて……ということですね。

水上 はい、そうです。

御厨 ですから、長銀自体の取締役からは、もう離れておられる。そういう意味で言うと、半ば黒子として働かれた。

水上 自由な立場ということですね。

御厨 あれよ、あれよと聞いておりました(笑)。伺っていて、まだちよつと、頭の整理が出来ていない感じですね。次回までには速記録も上がって参りますので、今日伺ったところを基に、我々としては質問を差し上げて、具体的に「ここは、こういうことだ」という話をしていただけると、話が凄く立体化するような気がします。

水上 これは、今まで、どなたにもお話ししたことがない話です。

御厨 そうだと思えます。非常に貴重なお話だと思えますが、それ故に、こちらもオツと思っているうちに、二時間が経ってしまいました。次回は質問をさせていただいて、それに応答していただくという形でよろしいでしょうか。

水上 もちろん、結構です。今までにお話ししていない一つの理由に、あまりにも馬鹿馬鹿しい潰れ方だという感じがして、恥ずかしくて申し上げられなかったという面もありました。しかし、実情は残す必要があるとも思っています。

御厨 私どもの雑駁な感想で言いますと、これは日本が敗戦に追い込まれていく時の状況と、非常によく似ていますね。不良債権の処理というのは、おそらく「満洲をどうするか」という話であって、満洲から軍の撤退が出来るかどうかというような問題と、非常に似ている。

だんだん、だんだん、こつちが交渉する相手がなくなっていくって、実際には外務省としても動けなくなるというような、そういう状況ですね。

しかし、中にいる人は、内側だけで、いつも「危機だ、危機だ」と言っている。言わば、「危機だ」と叫ぶことが常態化していて、本当の危機意識が、どこかへ行ってしまうている。そういう感じが、よく似ていますね。

水上 私が外から見ていると、(中で)「危機だ」と言っていたのかどうかも疑わしいと思います。

御厨 そうかも知れません。どうも有難うございました。

(以上)

水上萬里夫 オーラル・ヒストリー

第5回

[2002年2月21日 10:05~12:05]

[インタビュアー] (肩書きはインタビューの時点)

岡崎哲二(東京大学大学院教授)

田中隆之(専修大学教授)

柏谷泰隆(政策研究院政策研究科博士前期課程)

(於：政策研究院政策研究プロジェクトセンター)

分水嶺——住專処理問題

田中 今日、御厨先生が風邪でご欠席なので、私が中心になって質問をさせていただきます。前回の速記録を基に進めさせていただきたいと思いますが、全体について五本ぐらい柱を立ててきました。

一番目に、前回は九七年（平成九年）以降のお話を伺いましたが、その間、長銀総研の会長というお立場から、長銀の内容がどれぐらい悪くなっていると認識されていたのでしょうか。

二番目が、その当時、土田氏を始めとして、大蔵省からいろいろな幹旋の働き掛けがあったわけですが、そうした動きをどのように受け止めておられたのか。特に当初、土田さんは長銀、拓銀、第一勧銀の連合を考えておられたのだと思いますが、その実現可能性、および適切であるかというようなことも含めて、どのようにお感じになっていたのかということですか。

三番目に、今から振り返って、当時、長銀がどのような措置を取れば一番良かったとお考えなのか。あるいは、どのようにお考えになっていたのかということですか。当時、誰が、どう動けば良かったのか。逆に、どう動いたことがいけなかったのか。例えば、SBCとの提携のこともありますし、その後の提携の進み方について、どのようにお考えになるのか。広く外資と提携することの適切性が、どうであったのかということを含めて伺いたいと思います。それから、前回のお話の中で、水上さんがペーパーをお書きになって、長銀と日債銀、最終

的には開銀も巻き込んで……という構想を、一つお持ちになっていたわけですが、そういう構想が実現していれば良かったと、お考えでしょうか。

四番目は、長銀のみならず銀行全体の不良債権の抜本処理の方法として、九七年以降の時点で、どのようにしておけば良かったか。これも、今から見れば……ということも含めて、どのようにすれば良かったとお考えでしょうか。それから、なぜそれが進まなかったのかというようなことも伺いたいと思います。

五番目は、長銀、日債銀が破綻して、その後、公的資金が大手十五行に入りましたが、只今のような状況になっているわけです。長銀、日債銀破綻後の金融再生、不良債権処理の状況を、どう評価したらいいのか。よく「教訓が生かされなかった」と言われるわけですけれども、その状況をどのように評価なさいますか。

取り敢えず、五問伺いたいと思います。

水上 バブル期前後の時期には、私は融資の部門にほとんどタッチしていないものですから、全体の状況を必ずしも正確には知りませんでした。ただ、全体の金額（不良債権）については、例えば大蔵検査や日銀検査が入って、「講評」は聞いていましたから、容易に処理できるものではない、並々ならぬ金額であるとは思っていました。

もともと、銀行本体のつくった不良債権の額は、必ずしも処理不能な数字ではありませんでした。しかし、子会社がつくった不良債権が膨大で、しかも、それをみんな本体で背負うような形にしているところが、非常に拙い。この子会社を、どこかで切り離さないといいいとは思っていました。いずれにしろ、子会社も含めて、全部を自力で処理することは到底無理だろうと考えていました。となると、今

度は銀行全体を見渡してみなければならぬ。他の銀行も、そんなにいいわけじゃないし、銀行全体の中で、長銀がどの辺の位置付けにあるのかということが重要だったのですが、その辺は必ずしも明確に認識できていませんでした。

しかし、とにかく不良債権が多い業種というのは建設、不動産、ノンバンクの三つなので、そこへの（貸出）残高が多い銀行は、不良債権が多いと考えてもいいんじゃないか。それで、長銀総研に行つてから、竹内（文則）君に頼みまして、公表されている業種別の貸出残高を基に、都・長銀——信託というのは、なかなか表に出ないんです——について調べて貰いました。その中で見ると、長銀は相当に悪い。下のほうから数えて、幾つかの指の中に入るといふ状況がはつきり出ましたので、竹内君にも「直接、上原（隆）君、大野木（克信）君のところに行つて、『こういう取り方をすれば、こうなる』ということを一編説明したらいいんじゃないか」と言いまして、それをやって貰いました。

ですから、長銀が相当悪いところに来ているといふ認識はありました。その頃、私が大野木君に言っていたのは、「都・長銀の全部を潰すことは、もちろん出来ぬ。潰せるのは、三つぐらいじゃないか。少なくとも長銀は（下から）四番目ぐらいまでを維持して、生き残る努力をしないと、危ないぞ」ということでした。

田中 「並々ならぬ金額」ということをお感じになつたのは、大体、いつ頃からと考えたらよろしいですか。

水上 そうですね。九一年（平成三年）には、まだ地価が上がつていた。それを抑えるために、不動産や建設業種に対する融資に規制が掛かつてきた。そこで、子会社を通じて流すという形が取られたので、

実態として（貸出しは）依然として増え続けるという状況でした。その頃は、貸し続けているというより、「ここで切つたら、みんな潰れるだろうな」という感じが出ていた。「ある程度は金が出るのは、仕方がない」といふ認識だつたと思います。

その後、地価が下がり始めてからは、子会社については、子会社自体が元々出していた分が多かつたのに加えて、全部（本体が）背負うようになつていきます。これが、膨大だつた。なぜそうなつたかについては、行内の頭取と会長との分業体制の問題も大きかつたと思います。

しかし、外との関係で見れば、九〇年（平成二年）から九一年にかけて、規制を潜る迂回融資が上積みされました。一つには、こういう（関係会社の）使い方をしたので、簡単に関係会社を見捨てられなくなつたんじゃないのか。それから、常々、いろいろな銀行が相乗りで、錯綜して出しているの、自分のところだけ日本ランディックとか、NED（日本エンタープライズ・デベロップメント）といったところを切ると、自分が相乗りで出している他の、例えば信託がメインバンクのところから同じ仕打ちを受けるといふ懸念がありました。また、地銀の関係会社にも相当出していたけれど、これを切つてしまうと、今度はそのような金融機関が債券を買ってくれなくなるんじゃないかといふ懸念もありました。更に、農協が貸し手の中で非常に大きなウエートを占めていましたので、この農協を全部敵に回してやっていけるかという懸念もあつた。そういったものが重なつて、全部背負い込むという方向を取らせただけではないかと推測しています。「推測」と言うのは、そういう議論は全くされずに進行したということです。

その結果、九二、三年頃には、関係会社に他の銀行が出している分

を長銀が肩代わりしたので、関係会社に対する貸出しが大幅に増えていくという状況になりました。「これは、とても続けられない」と、その頃から感じ始めました。

この頃、一つの分岐点となったのは、住専問題の処理です。九二年に入ってから、住専の処理問題というのが表に出て来ました。住専の処理問題は、日住金（日本住宅金融）から始まりです。日住金は、庭山（慶一郎）さんという大蔵省から行った人が社長で、住専の草分けでもあったので、この処理が一つのモデルケースになりました。また、この処理を巡っては、庭山さんがかなり大蔵省に抵抗し、メインバンクの三和銀行も抵抗し、難航していたのです。この処理の仕方が、一つの流れをつくった。

当時、銀行局長は寺村（信行）さんでした。日住金の再建案が出来て、どうするかという時に、寺村氏は、「住専というものが、今後とも、ずっと存続していくとは、自分も全く考えていない。ただ、いま倒れると、必ず損が出る。その損を誰が背負うのかというルールが、まだ決まっていない」と言っておられました。

第一次の「再建計画」と称する、当面を凌ぐだけの案の中では、「母体銀行は、金利をゼロにする。それから、農協系統には四パーセントの金利を払う。その他の金融機関は二・五パーセント」という金利減免が、まず差し当たりの金融機関の負担でした。当時のマーケツトで考えて、四パーセントというのは、まあ何とかやっていけるという数字だったので、「農協系統には負担はさせないというのが、今度の案の基本的な考え方だ。基本的に、母体行で処理して貰う。これが、今回の最大のポイントであって、今後、例えば『住専』がいよいよ駄目になって潰す時に負担する割合も、これで行くという基本のルール

となる」というのが、寺村氏の私に対する説明でした。

私は、「母体行の中心というのは、長信銀行と信託銀行であって、母体が全部背負うという処理の仕方であったら、長信・信託は持ちませんよ」と、寺村氏に抗議しました。それに対して寺村氏は、「長信・信託にとって非常に厳しい処理案だということは、自分も分かっている。言ってみれば、ここで住専問題は長信・信託問題に変わると言ってもいい」と言いました。その後、彼が付加えて言ったのは、「水上さん、もしこれに反対されると、おたくの周りを、農協がムシ口旗を立てて取り囲みますよ。そうすると、頭取の首は持ちませんよ」ということでした。

私は、この案を持ち帰って、堀江頭取に伝えました。この案を呑んだら、どうなるか。——長銀がメインバンクだった第一住金（第一住宅金融）の（融資の）四割は、農協が出していました。長銀は、一割しか残高を持っていなかった。だから、残高比でいけば、大した負担じゃないけれども、農協の四〇パーセント分を背負うと、結局、半分はうちが背負わなければならないことになる。母体の半分は野村證券でしたが、証券会社は金融が出来ないというのを逃げ口上に、ずっと逃げまくっていた。結局、長銀がほとんど全部背負うことになったわけですけども、この案を持ち帰った時に、私は「これは断固、拒否しなければ拙い」ということを、堀江さんに言いました。

その際に、寺村氏の、「反対すると、頭取の首はありませんよ」という言葉も付け加えて言いました。交渉当事者は融資部門だったので、結局、何を根拠に、どう判断したか分かりませんが、「頭取の首はない」に怯えてか、唯々諾々と、長銀はこの大蔵の案を呑んでしまいました。

その数年後に、国会で住専問題が表沙汰になりましたね。西村（吉正）氏が、銀行局長の頃に……。

田中 九五年（平成七年）ぐらいですか。

柏谷 九六年（平成八年）の国会ですね。

水上 この時に、寺村氏と農林省との間に「内密の覚書」があるとか何とかいう話がありました。九六年の段階でつべこべ言っても、もう完全に遅かったわけです。既に、最初の九二年の第一次案の時から、そういう方向で処理するというのが見えていたのですから、その時に銀行の経営者として対処しなければいけなかったと、私は思います。

こういう節目に、その都度、何ら目ぼしい反論もなしに、唯々諾々と従ってきたということが、必要以上に長銀の不良債権というものを大きくしたと、私は思います。

柏谷 九二年五月に、日債銀が関連ノンバンクの金利減免要請をしていますが、当時の新聞なんかを読むと、「日債銀は怪しからん。『銀行村』の掟に反するようなことだと叩かれている」と書かれています。まだ、この時点では銀行にも、それなりに株式の含み益があつて、その含み益で不良債権を処理し得る、なかなか厳しいところもあるが、まだ銀行には多少余裕がある、リストラの余地もあるという認識状況だったのです。日債銀の金利減免要請に批判が集まったことから考えると、住専の金利減免要請を拒否するというのも、客観的には非常に難しい状況ではなかったのかなという感じもします。

水上 もちろん、そうですね。頭取が首を賭けなければ出来ないことだった、と私は思います。

田中 同じようなことが、各銀行に言えるということですか。

水上 ただ、都市銀行の場合は、住専全体に対する貸出額が、トータルとして、そんなに大きくなかった。全体の融資量の中の割合から見ると、最大の問題は、やっぱり長銀だったのじゃないかと思えます。それと、興銀、日債銀……やっぱり長信銀行と信託だと思えます。

柏谷 金融機関の認識としては、例えば住専を、このまま引き取らされる、処理の面倒を見させられるとなると、銀行全体の経営に関わってきてしまうほどのインパクトがある、というものだったのでしょうか。

水上 ……と言いますか、要するに母体行が背負うという形を根本的に認めるということは、他の関係会社にも全部波及することだから、考え方の問題です。いま言われた、正に世の中の批判に晒されることを、敢えてやるかどうかという、そのところだと思っんですね。

序でに、第一住金に関する野村證券と長銀との関係を申し上げます、第一住金は野村と長銀とが五〇対五〇の出資でつくった住宅金融の専門会社だったので、最初は役員に非常勤で田淵（節也）氏と、杉浦（敏介）さんが入っていました。ちようど、この時期に、野村證券の総会屋に対する利益供与問題が出て、いろいろ叩かれていたので、これ幸いと、田淵さんは「第一住金の役員を降りる」と言ってきたわけです。

その当時の野村の社長は、酒巻（英雄）氏でした。私は、「代わりに、酒巻氏を第一住金の社長として取れ」と言ったのですけれども、交渉をやっていた鈴木（恒男）が、全く交渉力のない男で、「行って、申し入れたけれども、相手は嫌だと言っています」と言う。まるで話にならない。結局、その時は副社長の某という者が入りました。「そんなレベルじゃ、駄目だ」と言ったのですが、頭取以下「まあ、ま

あ」ということで、まるで話にならない。交渉力のない一つの例証でした。

それで、完全に野村證券に逃げられて、野村は全体の中で出資分を放棄したというだけの負担で、お茶を濁したわけです。あとの融資に関わる処理は、ほとんど長銀がやったと思います。

田中 そうしますと、任専問題のかなり早い時期から、いろいろなものを背負い込んでしまっていたわけですね。そうすると、前回お話しいただいたような案——九七年以降に出て来た合併というような格好でないと、もう処理できないということが明らかになったというか、水上さんも含めて長銀の経営者の中に、それが確信として表われたのは、いつ頃からでしょうか。

水上 他の銀行のことは正確には分かりませんが、長銀の場合には、都市銀行との合併を現実には考えた役員はいなかったんじゃないですかね。「いよいよになったら、考えなきゃ」という程度じゃなかったかということは、お話しした大野木君の話にも表われていたと思います。これは、どういう姿を将来の銀行像として描くか、ということにも関わってくるのですけれども、私自身も、都市銀行との合併は、ほとんどあり得ないと思っていました。

私が（長銀に）描いていたイメージは、全体がダブダブと太った銀行じゃなくて、筋骨が逞しくて、出来るだけ贅肉のない銀行というものでした。ですから、都市銀行と一緒になるということは、ほとんど意味がない。ただ、長銀が持っていない新しい機能と組み合わせるという形はあり得る、とっていました。

その中で、信託という選択肢は、必ずしも捨てたものじゃないなと思っていました。私が、まだ銀行にいる頃に、三菱信託と住友信託の、

それぞれ社長になった人——三菱は林（宏）さん、住友信託は新良（篤）さんの二人が、ともに私の大体同期だったこともあって、彼らが副社長の頃に、冗談みたいに、「飽くまでもグループ名に拘るか」ということを訊いたことがあります。住友信託の新良氏は、「やっぱり、拘らざるを得ないのかなあ」という答えでした。三菱信託の林氏は、なかなか勘が良くて、「えっ？ 水上さんのところと一緒にいるんだったら、捨ててもいいんじゃない？」と言っていました（笑）。柏谷 それは、いつ頃ぐらいですか。八〇年代の後半ぐらいですか。水上 いや、九〇年か九一年ぐらいじゃないですかね。

田中 早い時期ですね（笑）。

水上 だって、私は九二年までしか、銀行にいないんだもの（笑）。なぜ、都銀とは駄目かというのは、長銀のあるべきイメージの問題と、それから、宮沢さんのところで私が申し上げたように、都市銀行の側に立つて考えると、長銀と一緒になるというメリットがなくなってきた。彼らから見ると、多分こっちから合併を申し入れても、受けないだろう、受ける根拠がないというのが、私の考え方でした。

しかし、追い込まれてきてから、とにかくどこかと一緒にならないと公的資金が出ないという状況では、もうこれは仕方がないけれども、遅くても、その状況が見え始めた九七年の十一月、十二月の段階で、何かを考えなければいけなかったと、私は思います。九七年十二月に、大野木君に、「もうSBC一辺倒じゃ、駄目なんじゃないか。他のところも考えなきゃいけないんじゃないのか。逆櫓の用意かも知れないけれども、やっぱり逆の方向へ進むことも用意しておかないと、危ない状況になっているんじゃないか」と言ったのは、私の実感でした。

不動産融資の実情

岡崎 関連して、一つ二つ伺いたいんですが、最初のほうで、バブル三業種に対する融資額あるいは融資率を、竹内さんに頼んで計算して貰ったとおっしゃいましたが、こういった比率は、今から見れば銀行にとって、非常に重要な比率だったと思うんです。この当時、八〇年代後半とか九〇年代初めというのは、必ずしも銀行のトップは、常にそれをウオッチしているというような感じではなかったのでしょうか。水上 特に長銀の場合は、当時の主要な取引先であった大企業が、みんな経営基盤が強くなって、直接マーケットで資金を調達できる状況になってきていて、融資先が非常に減ってきた。その中で、銀行として、どういう方向を選ぶかということが問題だったわけです。私の関わった「第五次長計」（第五次長期経営計画）の後の「第六次長計」（第六次長期経営計画）というのは、その中で不動産関連事業を、「今後、やっていくべき柱の一つ」と謳ってしまっていた。むしろ、積極的にやろうというスタンスになってきていましたので、警戒感というの、あまりなかったんじゃないかと思えます。さつき申し上げました竹内というのは、宏さんではなくて……。

田中 文則さんのほうですね。

水上 そうです。今のお話に関連して、竹内宏さんのほうは、「調査部としては、不動産比率というものが非常に上がっているし、地価の高さも、そろそろ危ないんじゃないかということ、頭取にも話し

た」と言っておられますが、それを頭取がどの程度感じていたかは疑問です。インパクトとしては、非常に弱かったんじゃないかと思いませんね。

岡崎 規制あるいは監督当局からも、その点についての注意が喚起されることは、かなり後の時期までなかったということですか。

水上 そうですね。九〇年に入って、業種別規制が行われるまでは全くなかったと思います。例えば、岡山にトマト銀行というのが出来まして、この頭取——大蔵省出身でした——が、ぼやいておられたことを思い出します。融資が伸びず困っている中で、日銀に行った時に、「そんな姑息な、昔からのような堅実一本のやり方をやっていたんじや、もう伸びませんよ。世の中、変わったんですよ」と言われ、「もっと、バブル業種をやれ」と、けしかけられたと言っておられました。それくらいですから、不動産融資を抑えるという気持ちは、八〇年代には全く監督当局にもなかったと思います。

岡崎 別な質問になりますが、任専の処理の方式について、「これを呑んだら、長信銀が持たない」という判断から反対をされたということですが、もう一つの観点として、金融界にはそれぞれノルマというか、規範のようなものが多分あると思うんですね。例えば、メインバンクであれば、メインバンクの貸している先の経営が危なくなった場合は、他の銀行よりは多くの支援をするとか。そういうノルマがあると思うんですけれども、そういう金融界のノルマから見ても、この方式というのは理不尽と言いますか、妥当ではないという判断があったんでしょうか。

水上 メインバンクの責任というのが、非常に曖昧だと思うんですね。おっしゃるように、生きるものならば、相当な努力をして、そこを支

援するというのは、当然だと思うんです。けれども、駄目だというものを、いつまでも背負い続けるということが、他人様の預金を預かる者として、果たして妥当なのか。貸し手の中でメインバンクが余計なポーション（割り当て）を負担するということが、株主や預金者に対する責任という点から考えて妥当かということも、私はかなり疑問に思います。やっぱり貸し手は平等に、（他の金融機関は）メインバンクがいることを前提にして（融資を）出したとしても、貸しているのは飽くまでも自分の責任ですから、貸した分に応じて（債務を）負担するのが、当然だろうと思います。

従来、日本がメインバンク制でやってこられたというのは、「貸し手市場」だったからだと思います。それが、八〇年代後半から、実際にどこからでも容易に調達できる「借り手市場」になった時に、メインバンクの責任と言われても、厳しいことを言えば、どんどん借り手は逃げて、ほかへ行ってしまうわけですから、企業に対しての監督権みたいなものが、実質なくなってきた。そういう状況の変化の中で、昔の間接金融が支配的だった時代のメインバンク制度に依存することは、もう難しくなっていると、私は思っています。

岡崎 今、株主に対する責任のお話をされましたが、確かに株主の立場から見たら、こういうものを呑むというのは、非常におかしいと思うはずなんです。株主からのそういう声は、実際、その当時としてはあったんでしょうか。

水上 ありませんでしたね。というのは、問題の企業も潰れていないわけですね。つまり、再建すれば、（貸した金は）返ってくる建前にはなっていたのですから、株主も、その段階ではまだ問題に出来なかつたと思います。「今、負担はしているけれども、いずれ立ち直るん

だから、立ち直ったら返ってきます」と言われれば、それ以上追及できないと思いますから。

どこまで支援するか、再建できるかどうかという見極めを付ける時に、出来るだけ救う方向で考えたいというのは、メインバンクと言われようと、言われまいと、どこの銀行も当然にやらなきゃいけないことだと思えます。しかし、大蔵省自身も、「住専が、これで立ち行くようになるとは思わない」と言っている段階で、時間稼ぎのために、それを救うというゼスチャーを取ることは、少なくとも経済的には無理があつたと思います。

合併という選択肢

田中 二番目の質問ですけれども、前回伺ったように、大蔵省もかなり斡旋というか、働き掛けをしてきたわけですね。それを当時、どのようにお考えになつていたのか。あるいは、最初の長銀、拓銀、第一勧銀の三行一緒という案ですけれども、その実現可能性、あるいは適切性を、どうお考えになっていましたか。

水上 さつきも申し上げたように、都銀と一緒になるということは、まず可能性がないなと思つていました。九〇年か九一年だつたと思いますが、東京銀行からうちに働き掛けがありました。高垣（佑）頭取から堀江（鉄弥）さんに、「合併ということを含めて、いろいろと提携のようなことが出来ないか、話し合いをしませんか」という誘いがありまして、宴席も何回か持たれました。実際に企画部で調べてみる

と、東京銀行と一緒になつても、あまりメリットがないということ、打ち切りはしませんでした。何となくずるずると会合をやっているという形でした。

なぜ、あまりメリットがないと考えたかと言うと、東京銀行は為替銀行なので、機能としては、資本取引を中心に考えている長銀を補完する面はあるかも知れないけれども、(為替のネットワークは)必ずしも是非とも欲しい機能じゃない。長銀が本当に欲しいのは、国内にしっかりと融資取引先を持っている銀行で、東京銀行は自分の系列とか、グループ企業とかをほとんど持っていない。この点で、魅力がない。

それから、東京銀行は債券を出し始めていて、都内に支店も増やしていた。その支店の効率を見ると、長銀の店自体も、そんなに効率がいい店じゃなかったけれども、更に効率が悪い。最大の売り物は、海外の店舗網なんです。しかし海外の店舗網も、資本取引を中心にして考えた場合には主要都市にあればいいので、それほど重要じゃないというのが、結論だったわけです。

その時に私が、「やっぱり、これは三菱なのかな」と思いましたのは、この(東京銀行の)店舗網を生かせると思えば、強力な商社を持つているところじゃないか、商社と一体になった活動が出来る、面白い取引が出来るかも知れない。銀行と商社との結び付きを考えると、やっぱり三菱じゃないのかな、と思っていました。

高垣さんご自身、お父様が三菱商事におられた方ですし、その点からも行きやすいだろうと、当時、うちに夜回りに来る新聞記者なんかには、そう言っていました。

そんなこともあって、この段階では、長銀はまだそれほど危ない銀

行だとは思われていなかったと思うのですが、内実は関係会社絡みで、どんどん自分自身で悪くしていった面があるように思うんです。

ですから、ご質問から言えば、この段階で考えたとすると、外国の金融機関で、強力な機能を持っていて、しかも長銀がある程度はコントロールできるところが一番望ましい、と思っていました。

田中 前回の冒頭のところで、土田さんからお話があった時に、「やはり外資ではないか」と、水上さんがお答えになった場面がありました。大蔵省は、この時、外資を嫌っていたような感じに受け取れるんですけども、やはり「外資は駄目だよ」という感じは、非常に強かったんでしょうか。

水上 いや、それはなかったと思いますね。「支配されてしまう」という形だったら、多分向こう(大蔵省)は拒絶反応を示したかも知れませんが、その前に、いろいろ傘下に収めるといって、アメリカのトレーディング・ハウスを買ったりしていましたから、その段階で明らかな拒絶反応というのはなかったと思います。

田中 そうしますと、大蔵省からは都銀との合併という働き掛けだったわけですが、ある意味、これはちよつとナンセンスだなお感じをお持ちになりましたか。

水上 まるで駄目とは思いませんでしたけれども、かなり可能性が薄いだろうなと思いました。

柏谷 それに関して、前回、日債銀に派遣された窪田(弘)さんが、かなり内容が悪くて、「これは、話と違う」とおっしゃったという話がありました。ある種、それは大蔵省の目論見違いというのか、大蔵省としては国税庁長官を務めたようなOBを派遣するというのは、それなりに格好をつけてというのか、それなりに日債銀を何とかしたいし、

何とか出来ると思つていたような意識があつたと思つては、それは、当時の金融界の常識から言つと、「大丈夫かな」というところがあつたということなのかどうか。

大蔵省は当時、どれだけ銀行の不良債権に関する情報を正確に掴んでいたのか。そういうことに関しては、どのようにお考えでございませぬか。

水上 実態は、かなり分かつていたんじゃないですかね。しかし、自分たちの力で何とか出来るかと、考えていた。かなり後の段階まで過信があつたんじゃないですか。金融界も、大蔵省の力というものを過信したんじゃないですかね。「大蔵省に乗つていけば、潰されることはないだろう」という気持ちがある。日住金の時の三和銀行の判断も、最後はそうだったんだと思つては、三和は、第一次再建案の段階から、会社更生法の適用を非常に強く主張してはいたのです。

大蔵省としても、銀行の力というものも過信してはいたのじゃないでしょうか。世の中全般にそうだったと思つては、共産党なんていうのは、最近でも、「銀行は力があつて……」云々ということをお願い続けていますからね（笑）。

岡崎 「大蔵省の力」ということで、いまおっしゃつた意味とは若干違ふと思つては、大蔵省がいろいろ斡旋をしたというようなお話もあつたわけですね。そういう大蔵省が何かを提案して来た時に、その提案の銀行に対する強制力と言つては、どれぐらい銀行が従わなければいけなかつたのでしょうか。その程度も、時期によつて違つたのでしょうか。九〇年代、あるいは八〇年代後半ぐらいになると、大蔵省が幾ら行政指導をしては、銀行としては、その前ほどは言うことを聞かなくても良いというような状況になりつたあつた、と言えませぬか。

すか。

水上 バブル期には、非常にタガが緩みました。それこそ借り手を選ばなければ、たくさんあるし、収益はどんどん増えますし、自己資本比率も時価発行増資をしたりして、どんどん上がるという状況でしたから、あまり文句は言えない状況でした。こういう時は、監督の目は緩かつた。逆に、状況が悪くなればなるほど、銀行は監督官庁に頼らざるを得ないという、浮き沈みがあつたと思つては、

私が申し上げた土田さんの話は、大蔵省の公式な斡旋じゃなかつた。土田さんの話の中に、「これは大蔵省も知らないことだし、私がこういうことを知つては、ということも知らないはずだ」という件があつたことから、それが分かります。

田中 公衆電話から掛けて来たという件ですね。

水上 監督局の権限は、積極的に進めるより、「駄目だ」と拒否権を發揮する時に強い効果を表わします。一時、三和と第一勧銀と一緒になるうという話がありまして、これはかなりのところまで行つたんです。ただ、頭取同士は割と乗り気だつたんですけれども、他の役員はそれほど乗り気じゃなかつた。そういうケースですが、これに対して銀行局長が「これは駄目だ」と言つたので、潰れました。

もつとも、その根拠は大蔵省の判断というよりも、「都銀の上位行が二つ一緒になるという案は、公取（公正取引委員会）を通らない」という判断で、（大蔵省から）「これは難しい」と言われた。公取に実際に打診したかどうかまでは、私もよく知りませんが、結局、そういうことで立ち消えになつたという話です。

柏谷 公取も、ある程度、大蔵省の勢力範囲にあるわけですね……。

水上 委員長が大蔵省から入つていましたしね。プロパーの人には、

なかなかきつい意見の人もいるようです。

柏谷 公取委員会の議論というのは、割と一人の存在が強いと、それなりに影響力が強いという話もあります。そういう政治的な判断が大蔵省にあつての話ではありますが、最終的な部分では大蔵省に、銀行の経営戦略に対する拒否権があつたということですか？

水上 あつたと思います。それを冒してやるというのは、少なくとも頭取が首を賭けないと出来ないと思います。

柏谷 だとすると、三和銀行が最初、例えば住専の処理を、ある種、法的な処理でやろうと提案した時に、それが最終的に押し進められなかったというのは、そういう事情があるからだと理解してよろしいんですね。そういう意味では、最終的に大蔵省が拒否権を使った場合、三和がそれを押し通すには、他の銀行の協力も、ある程度得ながら、首を差し出さないと……。

水上 あの問題は、どうでしょうかねえ。ここは難しいところで、日住金の場合には、庭山さんがかなり独断的な経営をしていましたので、大蔵省もちょっと弱みがあつた。だから、あそこはやつぱり「関が原」で、三和が頑張ってくれるとか、長銀も三和をもっと支援して、「（助けるのは）絶対困る」という戦線の張り方はあつたと思うんです。けれども、そこら辺に全く戦略性というか、交渉力がなかつた。

庭山さんは、「自分は大蔵省から天下りで来たんじゃない。当時の三和の頭取から自分の力を見込まれて、三顧の礼で来たんだから、大蔵省の言うことは聞かない」と言っていた人だつた。

田中 その後、結果的には、長銀は外資と提携するというようなことになつたわけです。当初、SBCとの提携があつた時に、水上さんはそれを聞かれて、大野木さんに「おめでとう」と言われたということ

を伺いましたが、提携自体はどのようにお感じになつたんでしょうか。水上 私は、提携の具体的な内容、それからSBCの力というものを、そんなに詳しく知っていたわけではありません。それこそ新聞に伝えられる範囲のところでは、それはそれでいいんだろうと思ひました。ただ、それで不良債権が減るわけじゃないから、そのところをどうするかというのが非常に重要なポイントじゃないかと思ひ、その時に大野木君に、それを言つたつもりです。

系列ノンバンクの処理

水上 僕は、その時にかなり思い切つた処理をすれば、当時のマスコミが、あの提携をあれだけ持ち上げてくれた流れから言つても、その処理の仕方にも喝采を送つてくれたんじゃないかと思ひます。同時に、あそこで後ろ向きな処理もやるべきだつたと思ひます。例えば、思い切つて減資をするとか、あるいは一時的に「四パーセント銀行」まで落とすとか、あるいは関係会社を全部思い切つて潰すとか。やつぱり、関係会社を切り捨てるというのが、最重要課題だつたと思ひます。ですね。

田中 関係会社を切り捨てる場合は、日債銀がやつたようなことですか。

水上 そうです。

柏谷 関係会社を潰すということは結局、事実上できなかつたわけですから、出来なかつた最大の理由は、何だと思ひられますか。先ほ

どおっしゃった中では、関連ノンバンクに関して、いろいろな銀行が相乗りしているの、それを潰すことはなかなか出来ないであろう、と。それとは別に、地銀であるとか、農協であるとか、長銀の資金調達ないし、関連取引に関するネットワークから言って、そういうことはなかなかしにくい、と。そういうような論点が少し出ていたかと思うんですが、そういう諸々の中で、幾つか大きな要因を挙げるとすると、どういふことになりますか。あるいは、長銀内部の人事の問題もあるかも知れませんが……。

水上 関係会社に対する管理が、バブル期、非常に甘かった。しかも、会長と頭取が同期だったために、両方がある程度気を遣って分担し、関係会社については、会長がほとんどやっていると体制だった。その会長が、ずっと最後まで残ったわけですから、基本的に関係会社の処理はやりにくかったということが、行内事情としてあったと思います。

いろいろな要因を申し上げましたけれども、それじゃ本当に、どこまでやれるのかということ、誰も詰めていませでした。影響がどう及ぶかということは、ただ抽象的に、みんながそう言っているだけであって、現実にはやろうという気がなかったんだと思います。能吏と云うのは、やらない理屈を並べるのはうまいものです。

田中 不良債権問題の対処の仕方としては、公的資金を貰うというように、当然、選択肢としてはあったと思うんですね。それは、まず資本注入という形があつて、そうでないとすれば、例えばどこかと合併するような時に、支援金という格好で（公的資金を貰って）不良債権の処理に充てるというふうなことです。住信（住友信託）との合併という話があつたのは、そういうやり方です。三番目に、いまおつ

しゃったような、外資と提携しながら、一方で関係会社を切るとか、減資するとかというやり方です。そういう三つのやり方があつたと思うんですが、その中で水上さんは、三番目のやり方がベストであるとお考えだったのでですか。

水上 いろいろな時点で変わってくると思うんですけども、SBCと提携した時点を考えて、やっぱりこれは不良債権の同時処理が、少なくとも最大限処理するということが、一番効果的だったと思うんです。しかも、外資の要求だという看板を押し立ててやれば、世の中に非常に通りやすい状況だったと思います。

それから、翌年（平成十年）の三月に公的資金を全行に注入しましたね。あの時に、もう少し実態をさらけ出して、例えば（長銀は）五千億円貰うということをやると、これもまたずいぶん違つたと思うんです。その場合は、それまで言ってきた数字と違つてきちやうから、頭取が辞めないと出来ないことだったと思います。この時点で、横並びでシヨボシヨボと貰つても、実態的に良くなつたということはないわけです（十七行に一兆四千二百億円）。

「一応、大丈夫だと認められて、金も入つたんだから、まあ大丈夫だろう」という程度の、世の中の評価を得るといふ効果ですね。一応試験は通つたという評価だったと思うんですけども、あの時は最後の大きなチャンスだったと思います。

田中 この時は、それこそ横並びで、一行だけ突出して五千億円というふうなことは、端から見ても非常に難しいような感じがしたんですが、もちろん「各行が、そのようにすれば良かった」ということも言えると思います。

水上 ううん、そうじゃなくて、単独でも……。今まで出していた

数字は違っていた。実態はもつと悪くて、本当は、このぐらいくれないと駄目だ」ということが言えるかどうか、ということだと思っすよ。それは、頭取に辞める気があれば言えることだと、私は思っすよ。

田中 一行だけに、ということですか。

水上 そうそう。それは、多分ほかの銀行にもインパクトを与えて、ほかの銀行も、本当は悪いんじゃないかということになって、かなり大きな騒ぎになっただろうと思います。

田中 なるほど……。

水上 幾つかの契機があつて、多くの場合には頭取が職を賭けなければならぬ状況だった。職を賭けずに済む唯一のチャンスが、SBCとの提携の時だったと思うんですよ。あれだけ提携自体がプラスに評価されたんだから、その時に、その陰で同時に（不良債権処理を）やっしてしまうというのが、僕は一番利口なやり方だったと思うんですけれどね。

SBCとの提携については、誰か代理人を立てて——それこそJPMorganでも何でもいいんだけど——交渉して貰うということが必要だったのでないか。交渉力のない人たちが自分でやったから、しかも弱みを持つている人間がやるから、どんどん、どんどん追い込まれていく。最後はとうとう一緒につくった証券会社の経営権も、みんなタダで取られちゃうという格好になったというのは、正にやり方の拙さだと思うんですね。

田中 外資との提携については、もう少し何うことがあるような気がするのですが、ちよつと先に進みます。

そのあと住信との提携の話があつて、その話も、また潰れてしまっ

わけですけれども、この話はどうでしょう。これがうまくいってれば、結果的には、その後の公的國家管理よりも良かったと考えますか。何がいいかと考えるのは、ちよつと難しいですけども……。

水上 住信と一緒になつていても、あの段階から大きく展開したかどうか。九七年の三洋証券から始まる、最初の危機の頃に交渉を始めていけば、まだ可能性はあつたと思います。

その一つのポイントは、大和証券だつたと思います。住友信託と長銀の持株を合わせると、大和証券の大株主なんです。この三つを組み合わせたら、結構面白いものが出来たと思うんです。住友信託との話が出た時、直ぐそう思つたんです。それから、半月ぐらいいしか経たない時点で、住友銀行の西川（善文）氏が大和証券と提携した（九八年七月）。これは、多分、その危険性を察知したのじゃないか。「さずが住友銀行だ」と思いました。あれをやられたので、「これはもう、あんまりいい目はないな」と感じました。

田中 不良債権の処理自体は、資本注入があれば、おそらく五千億ぐらいというお話が出ましたけれども、確か住信と合併する時に、幾ら預金保険機構から貰えるかという話があつて、住信がその額ではなかなかウンと言わなかったということ覚えています。確か、五千億というような話で進んでいて、「それじゃ駄目だ、もつと寄越せ」と、住信が言つたのではなかったかと思ひますが、どうでしょう。例えば、その倍ぐらい貰つていけば、両方の不良債権が消えたぐらゐの感じで、非常にうまくいったのではないかという気もするんですが……。

水上 住信にどのぐらゐ（不良債権が）あつたかという、実態はよく分かりませんが、何とも言えません。ただ、長銀の場合は長い間、晒し者になつたから、その間にどんどん悪くなつたと思うんですよ。

貸出債権も生き物ですからね。だから、あの時点で幾らあれば良かったかというのは、なかなか分かりませんね。

柏谷 その関係で申し上げると、前回お話しいただいた幾つかの合併案、すなわち長銀も含めて日債銀と開銀とか……。九七年からの、このお話というのは、前回のお話を聞くと、やはり彌縫策なのかなと思いますか……。

水上 そうですね。

公的資金による不良債権処理

柏谷 金融行政が少し転換をして、特に九八年は前と違って、「一応セーフティネットも張られているので、いいんだ」というように変わります。また、監督機関の組織変更（九八年六月、金融監督庁発足）があつて、彌縫策を本格的にどうするかに当たっては、かなり混乱していた時期かなと思うんですけども……。

実際には、不良債権処理が一番重要な問題であつて、それにはお金が必要不可欠です。そのためには減資するなり、資本金の水準をかなり落として「四パーセント銀行」になるなり、公的資金を入れるなり、諸々の対応策を考えながらやっていかなければいけないのですが、どのような認識をお持ちでしたか。

水上 九八年六月の時点では、何て言うんでしょうかね。とにかく格好を付けなければ、潰れるというところだったと思います。日債銀と一緒になつて、それで展望が開けるということは絶対にはないと思つて

いましたが、とにかく、ある程度優位に立つて交渉が進められるのは、あそこしかなかった。

ただ、一緒になるのが日債銀だけでは、誰も評価してくれないだろう。だから、これは第一弾なんだよ、と。その次は開銀、更には「郵貯」までもという、筋書きを見せておけば、あるいは世の中も評価してくれるかも知れない。そんなもの、いつ出来るか分からないし、特に「郵貯」となると、直ぐに実現するとは到底思えない。けれども、絵としては、二つだけが一緒になるよりはいいんじゃないかという程度、これはもう完全に苦し紛れの手ですね。

この時点では、一番先に潰れなければいいんだ、と。信託も、かなり危ないところがあると言われていた時点ですし、拓銀が既に潰れているから、あと二つぐらい先に行つて貰えば、何とか凌げるんじゃないか、と。そういうことですね、あれは。

あそこまで来たら、他にどうしようもない。何と言つたつて、あんなところまでズルズル行つちやいけないということであつて、遅くとも、その前の年の暮れには何かを始めていなければいけなかった。しかし、何にもやっていないわけですからね。前の年の暮れと、次の年の三月の公的資金注入、これがやつぱり最後のチャンスだったと思います。

田中 一般論で言つて、銀行界全体の不良債権処理の抜本策は、どうあるべきだったか。行政が失敗したと考えるのであれば、どういうことを考えれば良かったのでしょうか。

水上 やつぱり、公的資金の注入でしょうね。九一年（平成三年）ですか、その頃に、五兆円ぐらい金融機関に入れれば、何とかなるんじゃないかという紙（案）をつくりまして、平岩（外四）さんのところ

に持つて行ったことがあります。要するに、金融界の状況が如何に悪いか。このままで行くと、潰れるところが出て来る。どうしても公的資金を入れないと、もう駄目なところに来ているという数字をつくりまして、「公的資金を五兆円ぐらい入れるということを書いてくれ」ということで届けたことがあります。

どこまで本気に受け取ってくださったかは分かりませんが、「平岩さんを囲む勉強会」が一つ二つあって、そこで時々お会いしていたものですから、それをいいことに持つて行きました。結局、経営者を取り替えて、公的資金を入れるということを強行しないと、駄目じゃないですかね。そのための手立てを、どう付けるかということが必要なんじゃないかと思うのです。

田中 さつき申し上げましたが、公的資金というのは、生きている銀行に資本注入というか、公的資金を出すというやり方と、銀行を潰してしまつて、そこに「贈与金」を与えて不良債権を処理するというやり方の二つがあると思うんです。後者の場合、合併なり公的管理なりでもいいかも知れませんが、銀行自体を潰してしまうことになると思うんです。前者の場合ですと、入れた金（公的資金）は、剰余金なりがあつて、それで不良債権を処理した分の補填という格好になります。しかし、公的資金そのものを使つて、不良債権を処理するわけにはいかないんですね。ところが、「贈与金」という格好で与えたものは、そのまま不良債権の処理に使えるわけですから、後者のほうが不良債権の抜本処理にはなるんですね。もつとも、国にとつては、戻つて来ない金になるので損をするわけですが……。そういうことを考えますと、潰さないと駄目じゃないか、ということが言えるんじゃないかと思ひます。

私の意見を言つてもしょうがないんですが、その辺はどうお考えになりましたか。つまり、資本注入ではなくて、何かしなければいけなかつたんじゃないかと考えますが……。

水上 多分、両方やる必要があつたんだと思います。大銀行は資本注入で、中小の金融機関は潰して整理するという処置が必要だつたんじゃないですか。

大銀行が良いとは言いませんが、本当に悪いのは中小金融機関の中にいます。中小企業と言うと、全て善良で可哀相ということになっていきますが、これは非常に間違つていると思つていきます（笑）。金融機関の中でも、本当に悪いのは中小の中にいます。

尾上 縫だつて、あそこまでにした地元相銀があつたと言われているし、もう整理するしかないところもある。市場原理を貫徹させると言いながら、中小を救うと言うんじや、誰が潰れるんだと、私は思うんですけれど（笑）。

岡崎 そういう中小金融機関が根強く残つてしまう基本的な原因は、やはり政治的な問題でしょうか。

水上 ……だと思ひます。

岡崎 なぜ、中小は政治力を持つているんですか。

水上 地域と密着しているからじゃないでしょうか。それぞれ、そこに代議士がいて、自分の地元の企業を見捨てたということになると、聞かえが悪いし、票に影響すると思うからじゃないでしょうか。中小金融機関や中小企業など、全部引つくるめて、本当に可哀相なのかどうか、かなり吟味する必要があると思ひます（笑）。

例えば、「中小企業融資比率」なんてものを決めて、無理矢理「やれ！」と言つても、非常に無理があると思うんです。それで、不良債

権が増えれば、また問題にされる。これだけ景気が悪くなれば、危ない企業が増えるのは当たり前で、融資できないところが増えているというのは、当然だと思っただけですね。それで中小企業比率を達成しようと思うと、総額を落として、比率を上げるしかないと思っただけですね（笑）。中小企業が可哀相だ、救済にや……という場合は、現状維持ではなく、脱出支援であるべきでしょう。

岡崎 ちよつと本筋から離れますが、昔からそうですね。全銀協等でずつと申し合わせのようなものを作って来たのではないかと思いますけれども……。

水上 そうですね。あれは、政治的圧力によるものですね。

柏谷 なぜ大銀行は発言力が弱いんでしょうか。それなりの政治献金を、同じようにしているのに……。

水上 一つは、やり方が下手なことがあります。銀行協会でまとめて献金している。あれは、理念的には望ましいあり方ですが、自動集金装置だから、有難味がない。

長銀破綻の教訓

田中 長銀と日債銀の破綻後、今に至るまで、「残っている銀行が、教訓を生かせなかった」という評論が、非常に多いのではないかと思います。「リストラなり何なりというようなことを、今まで進めて来なかった」と、マスコミなんかが言っていると思います。それは、どうでしょうか。教訓を生かして、何をすれば良かったか。あるいは、

同じようにお感じになるかどうか。その辺は、如何でしょうか。

水上 そうですね。私は個別に、それぞれの状況を把握しているわけではありませんけれども、幾つかのグループにまとまったというのは、「一つでは危ないから、一緒になっておこう」ということがあったのかも知れません。けれども、それで何が変わったのか、一向に見えてきませんね。

しかも、長銀は、「イ・アイ・イ社みたいな馬鹿なことをやったから、ああいうことになったんだ」という評価になっていると思います。「うちは、そういうのは無いよ」と言うだけであって、何かの教訓にしているとは思えません。

田中 教訓というのが、言葉としては不適切なのかも知れません。例えば、先ほど来、水上さんのおっしゃっているような、「トップが辞めることによつて、公的資金を貰う。そうすべきだということが、未だに分からないで、ここまで来た」という言い方をすると、思っただけですね。

水上 それは、全くその通りだと思いますけれども、それをそのままにしている行政もどうかと思います。どこの銀行にも閉塞感があつて、若い人たちはそう思っているようですよ。

田中 それと、長銀にいらした箭内（昇）さんが、『中央公論』に去年の暮れに書いておられた文章の中で、「長銀の経営者に、刑事責任を問うた。それも、商法の違法配当ということで問うたので、都銀の各銀行のトップクラスがみんな萎縮してしまつて、潰した途端に犯罪者にされるといふことで、シユリンクしたのではないか。それで、何も出来なくなつちやつたんじゃないか」と（「銀行経営者、七つの大罪」平成十三年十一月号）。そういう趣旨であつたと思つたんですが、

商法の違法配当で罪を問うということも含めて、如何でしょうか。

水上 長銀の場合は、国会の審議が紛糾して、一種の人民裁判になった結果であって、行き掛かり上、ああなったのだと思います。あそこまで行っちゃったら、刑事責任そのものが怖いのではなくて、刑事責任を問われると、その後によく民事・損害賠償請求を免れない。それが大変だと思えます。

柏谷 民事が怖いということは何？

水上 株主代表訴訟も起こされるでしょうね。長銀の場合は、株主がいなくなっちゃったから、それは無くなった（笑）。いづれにしろ、それは本当に潰れちゃった時のことであって、頭取が責任を取って辞めて、公的資金を入れて貰えば、そこへは行かないはずなんですよ。

田中 そうですね。

水上 だから、それは踏み切れない理由にならないと思うんです。今のままでズルズル行つて潰れたほうが、よほど危ないと思います。多分、それぞれに、「もうこれだけの大きい銀行になつちやうたから、今さら潰せないだろう」と思っているからじゃないですか。その点は、長銀と何も変わっていません。それこそ、みんなが、「少なくとも、一番先に行かないように……」と努めているだけだと思うんですよ。

田中 話がかなり本筋からはずれますが、「今の状況では公的資金を入れない」と言っていますけれども、これはどうでしょうか。もう入れなきや駄目だという感じですか。

水上 入れるんじゃないかと思つていますけどね、私は。今は、その道筋をどう付けるかということの問題じゃないかと思つていますがね。要するに、そのぐらいやらなければ、マーケットが持たないんじゃないですか。それぞれの銀行が、自力で信用を回復できるとは、もう誰

も思っていないんじゃないですか。ただ、ズルズルと同じことを続けていては、不良債権整理は大きく進まないし、世の中に評価されないだろうと思えますね。社会的に、どれだけのコストを払うことになるのか、それが望ましい解決方法なのか、ということだと思えます。

田中 一つぐらい大きいところを潰すというのは、かえって逆効果ですか。

水上 ウーン……。一つ潰して、どうするわけですか。他のところに金を入れるわけですか。

田中 他のところに入れて、一つのところは、かなり不良債権を処理して……。

水上 それは、あり得るかも知れませんが、潰すと、長銀の例を見ても分かるように不良債権は増えます。それが他の銀行にも連鎖して、影響しますね。傷が大きくなるように思いますが……。

田中 公的管理になるかどうか分かりませんが、あるいは合併させて……。

水上 東京三菱の真の状況は分からないけれども、感じて言うと、東京三菱以外は、みんな公的資金を入れないと、いよいよペイオフが始まったら、預金が集まらないでしょう。

柏谷 前回と今回と、お話を聞いていますと、九〇年代の前半については、住専みたいな象徴的なものを通して、その処理策がどう波及していくのかが心配だ、というような水上さんの問題意識が窺われます。銀行の経営という観点から見ると、八〇年代から九〇年代に薄くなつた利ザヤを、どのようにカバーして生き残っていくのかということが、一貫して問題関心の中心にあるように感じられます。

それは、東京銀行からの提携のお誘いに対しては、「メリットがな

日本型企業社会の問題点

い」という判断とか、最終局面のメモにおける「郵貯」との合併話とか、運用力が高いところと、調達が出来るところを組み合わせなきやいけないとかに繋がっているように思います。いわゆる単に図体がでかくなるという意味での合併とは違う、銀行経営の革新といったようなものに、一貫した関心がありました。一貫した関心があったらいいか。もし、そういった一貫した関心がありましたら、それはどうという環境認識から出て来ていて、他行の幹部とはどう違っていたのか。それを監督している大蔵行政とも絡めて、全般的にどう感じであったのか。少し詳しく教えていただければと思います。

水上 今の問題意識は、「五次長計」の延長線上なんです。全体として、直接金融の時代に移っていく時に、単純な法人融資をベースに考えていくことは、もう難しくなっているというのが、その当時から基本認識だったわけです。現実には、大企業はどんどん離れて行っていた。たまたま、そこに不動産バブルというものが出来たから、融資はなお大きく膨らんだけれども、基本は何にも変わっていないと思っていました。従って、嵩を狙う、つまり融資の量を拡大するための合併というのは、少なくとも長銀の場合にはあり得ないというのが、一貫した私の基本認識でした。今も、そう思っていますけどね。

インターネットが普及して、それで個人・消費者というものを、どこまで取り込めるのか、私には分かりません。ただ、量を狙う銀行は、どうしても個人を取り込んでいく方向に行かなければ駄目なんだろう、と思います。

田中 これは多分、今回ではなくて別の回に、少し前の時代に遡ったところでお聞き出来ると思いますが、ちょっと先走って何うと、今のお話の中に、投資銀行業務というか、証券業務に出なければいけないということがありました。それが出られなかったのは、業際規制というか、業務分野規制が非常に強くて、その自由化が非常に遅れたということなのか。それとも、銀行自体の動きが遅いというか、人材がそんなに簡単に証券分野に出て行くような体制固めが出来なかったのか。そこは、どんなものでしょうか。規制が邪魔したことが大きいのかどうかですが……。

水上 規制は、確かに厳しかったけれども、徐々になくなる方向に動いていたわけですよ。だから、それは早いに越したことはなかったけれども、人材など将来への布石は海外でかなり進められていましたし、その方向を一貫して取っていけば、少なくとも、ああいう事態にはならなかったと思いますけどね。やっぱり、量に目が眩んで、道を誤ったということではないでしょうか。

バブル期というのは、みんな走る時代なんだから、ある程度しようがなかったとしても、その事後処理を誤ったことが大きいと、私は思います。イ・アイ・イ社の物件も、全部完成するまで、更に金を出し続けたとか、関係会社がやっている分も、何の成算もなしに全部背負ってしまったということが、最大の敗因でしょうね。だから、行政が

悪かったというところに責任を転嫁するのは、少なくとも経営者としては卑怯だと、私は思います（笑）。

岡崎 その場合、広い意味では長銀の経営者に責任があったということだと思いますが、経営者の個人の資質ということも、もちろんあるでしょうね。その他に、経営システムと言いますか、長銀の意思決定の方式とか、組織のつくり方に何か問題があったと、お考えでしょうか。

水上 そう思っています。経営者としての人材のつくり方が、基本的に欠けていたと思うんです。

非常に優秀な人材が、たくさんいました。だから、放って置いても課長レベルぐらいまでは行く。しかし、その優秀な課長を、そのまま経営者にしちゃうというところが、私は間違いだと思うんですね。本当は、経営には全く違う資質が必要だと思えます。それが、事務的処理能力というか、前捌きのうまい者ばかりが、ずっとそのまま偉くなっちゃうことが多かった。そういう能吏集団が形成され、仲良しクラブを形成した。そして、業績よりも、人柄や協調性などが重視された。そうなる、どうしても上の評価ばかりが気になり、全て上向き、中向きの者だけになった。

また、その集団の親玉になったのが伝統主義的思考の強い人だったし、能吏たちも伝統的バンキング部門で形成されたエリートたちだった。言ってみると、二つの軸と言いますか、一つは伝統主義的な考え方と合理主義的な考え方、もう一つは中の和を大事にするのか、銀行としての社会的責任を重視するのか、この二つの軸が大事な時に、両方とも悪いほうに大きく振れていたということではないか。そういう時代に合わない軸をベースにして、人事異動が行われ、人的ネットワーク

ークが出来ていたと思います。

岡崎 それはある程度、日本の会社全体に通じることですよね。

水上 はい。長銀問題は、正しく日本社会の問題だと思っています。

田中 ほとんど内部昇進なわけですから、その中からおっしゃるような経営者が出て来るというのは、考えてみれば、なかなか大変なことですね。

水上 そうですね。でも、その中でもやり方があったんじゃないかと思えます。現場軽視のエリート社会では、役員に近い本部を歩くことが出世とされ、現場との人的交流がほとんどない。ある程度のポストになると、ほとんど現場にいたことのない者ばかりが上にいるという格好になっていた。現場を知らない人間ばかりが中にいて、第一線で斬り合い、交渉するという経験に乏しいことが、最後まで祟った。いざという時の交渉力の弱さというのは、そういう結果だと思えます。

メーカーでも、同じ日本の社会の中でありながら、伸びているところは、現場を生かし、その現場の感覚を取り込んで、伸びていったと思うんです。現場を知らない人間が、頭で勝手に方針をつくって、それを現場に押し付けて、うまくいくはずがありません。

田中 一連のお話を伺ってきた中で、不良債権問題あるいは金融破綻問題のところ、政治家の役割というのは、どうあるべきだったんでしょうか。

水上 基準を、はっきりして貰いたいと思うんですね。市場原理で行くということであれば、弱いところが潰れるのは仕方がない。それが、市場原理なんじゃないか。ところが、いざとなると、急に基準が変わってしまう。ダブル・スタンダードが横行している。

「不良債権を整理しろ」と言いながら、不良債権を見ると、借り手

に可哀相な中小企業が一杯いる。これは、救わなければいけない。そのため、政府系中小金融機関に、金を一杯付ける。全く市場原理に反することをやっているわけですね。いずれ政府系金融機関に、不良債権が膨大に出来る。それに、また金を付けて、税金で以て穴埋めすることになります。

今の企業それぞれが、みんなそのまま生きていくということが出来れば、それに越したことはないけれども、それが出来ない時代になっただから、それをどういう方向に向かわせるかということを示さなければいけない。例えば、四国のタオル業界が、いつまでもタオルをつくっていなきゃならないことはない(笑)。非常に高級なタオルをつくっているところは生き残っていくかも知れないけれども、あとは、そのままでは中国にやられても仕方がないことだと思ふ。豊表だつて、ずっと日本でつくり続けなければいけないとは思えない(笑)。

更に脱線すれば、食料というものは、日本の中で、ある程度自給しなればいけないというのは分かるけれども、自給率の中には商社が海外で開発して輸入している部分を含めていいんじゃないのか。それを含めた自給率を考えなければ、飽くまでも日本国内でつくったものだけを自給と言うのだつたら、自給率を上げるのには無理がある。鎖国でやっていくならともかく、そうじゃない限り、成り立たない。

田中 抽象的な話になってしまいますが、政治家の役割と、行政の役割の違いについてです。金融行政と言うんですか、今日のようなお話に絡めて言えば、どういう役割の違いになってきますでしょうか。

水上 ウーン……。行政は、企業からもつと距離を置いて、(企業を)外の冷たい風に晒さなければいけないと思うんです。金融行政は明らかに過保護だったから、金融機関はそれに甘えて競争力を持たな

くなった。それは、日本のコメと全く同じですね。

田中 そういう部分は、行政の仕事になりますね。

水上 ルールを決めて、その中で、それぞれの企業の責任を、もつと問わなければいけない。(行政は)企業が失敗した時に、個人の責任の問い方を考えていけば、いいはずだと思うんですがね。

田中 政治家が、基準をはつきりさせる、と。行政は、市場原理で行くのであれば……。

水上 自己責任体制を確立できるようにする。

田中 仕組みをつくっていく、と。

水上 ……じゃないでしょうかね。

柏谷 一つ、補充的にお訊きしたいことがあります。九〇年から九一年にかけて、幾つか合併のお話があつたことですが、正直な感覚として、前回少し触れられた銀行の格とか、誰が誰と交渉するといふような格とかを考えると、例えば東銀の高垣頭取がいらつしやつた時は、「これは、同格の銀行が来たな」というイメージなんでしょうか。

あと、先ほどお話のあつた三菱信託の副社長の方が「裏読み」をきちんとされた時に、「それは、もう長銀さんが良ければ、名前には拘りません」と言われた、と。そこには、ある種の銀行の「格意識」みたいなものがあつたのでしょうか。三菱信託は、八〇年代の後半に、それなりに資産規模を大きく上げてきた銀行だと思ひますが、そういう意味で、三菱信託と長銀のそれぞれの経営者の間に、ある種の「格の差意識」みたいなものがあつたのかどうか。そのあたりのお話を聞かせただけると、当時の雰囲気を探るのに非常に参考になります。

水上 後のほうから言うと、三菱信託、住友信託というのは、バブル

期に急成長して、従来どちらかと言うと、長信銀行のほうが上だと思っていたのが、追い付いて来た。あるいは、追い越したけれども、ほぼ似たあたりだったという意識が、その時はあったと思います。

東京銀行については、長銀へ来る前に、興銀に行っている。若干の推測も入りますけれども、どうも興銀に手酷くやられて、（合併比率で）三対一ぐらいの合併というのを言われたらしい。元々、興銀と東銀は仲が悪く、しょっちゅう方々でぶつかっていた。だから、「その風下に立つんじや、我慢できない」ということで、長銀に来たんだと思います。長銀のほうが与しやすいと思っただけということもあるでしょうし、対等でやれるんじゃないかという期待があったんじゃないですかね。

柏谷　そういう意味では、BOT（東京銀行）としては、IBJ（興銀）や長銀に対しては過去の経緯もあって、多少、格上の意識がそれなりにあったということですか。だから、「対等であればよし」と言うぐらいの感じですか。

水上　そうじゃないでしょうかね。

田中　時間になりました。大変勉強になりました。有難うございます。

水上　お役に立ちましたかどうか……。

田中　内容的には、今回はもう一遍戻って？

水上　そうですね。元に戻って、企画部長になった時に、どう考えて何をしたか、というあたりから、お話ししましょうか。

柏谷　八〇年代と九〇年代の話は、少しずつ関連しながら議論が進むと思います。取り敢えずは八〇年代を、少し聞かせてください。

次回、御厨先生から今回の部分のご質問もあるかも知れませんが、それをこなして、八〇年代の話を少しまとめて伺うということでお願

いしたいと思います。

水上　分かりました。

田中　どうも有難うございました。

（以上）

水上萬里夫 オーラル・ヒストリー

第6回

[2002年5月23日 10:00~12:00]

[インタビュアー] (肩書きはインタビューの時点)

御厨 貴(政策研究大学院大学教授)

田中隆之(専修大学教授)

横山和輝(神奈川大学講師)

柏谷泰隆(政策研究院政策研究科博士後期課程)

(於：政策研究院政策研究プロジェクトセンター)

本部偏重の組織体制

御厨 前回で九〇年代のお話がひとまず終わりましたので、今日も一度、企画部の時代に戻ってお話をいただくというご希望したいと思います。

水上 時期的には八二年（昭和五十七年）六月に、私は取締役企画部長になり、八五年（昭和六十年）六月に常務企画部長になり、八六年（昭和六十一年）四月に国際本部長に代わって、企画部長を離れましたから、四年ばかりの期間です。企画部長は、全体の取りまとめに当たる立場ですので、それまでは部長職の中で最年長の人がなっていました。

私の直前には、増沢（高雄）という、長銀最後の会長を務めた人が企画部長でした。この人は、私の前の前の秘書室長で、秘書室長から業務部長という融資の本部の部長になりました、それから企画部長になりました。私の前任の秘書室長は、根橋（剛）という人でしたけれども、この人も秘書室長から業務部長になっていた。だから、銀行の中では、根橋氏が企画部長になって、私が業務部長になると思われていたようです。けれども、私が一つ跳んだような形で企画部長になったので、ちょっと驚かれたようでした。これは、杉浦（敏介）さんのされたことだと思います。杉浦さんに危機感が非常に強く、根橋さんという人は非常に温和人でしたから、物事を変えなければいけない時期には、やや乱暴だと思われていた私のほうが良かろうということ

で、そういう人事配置を取られたのだと思います。

私が企画部長になりました頃の時代的背景を、少し申し上げますと、一つは国債が大量に発行される時代になってきた。国債の大量発行というのは、七五年（昭和五十年）から始まりましたが、だんだん量が増えるにつれて、国債の形も非常に多様化してきました。その皮切りになったのは、八〇年（昭和五十五年）に発行された中期国債で、これは四年債でした。それまでは十年ものの国債が大宗でしたので、ここで長信銀行が発行する五年の債券の、正に競合商品が出て来たことになりました。国債は、従来からシ団（シンジケート団）というものが編成されていて、それに基づいて銀行や証券会社などが一定のシェア割で引き受けさせられており、市場で簡単に売ることが出来ないような制約があったのです。この国債の売却制限も、八一年（昭和五十六年）あたりから緩和されてきました。

そういう流れの中で、銀行と証券の間の壁にも、少しずつ穴が開いてきて、銀行の窓口でも国債が売れるという、いわゆる「国債窓販」が八二年（昭和五十七年）に一応認められて（実施は八三年）、国債の金融債に対する圧迫と言いますか、競合商品となって、だんだん売りにくい状況になって行きました。

もう一つの大きな流れとしては、日本の銀行の海外進出につれて、日本市場開放に対する外からの圧力が非常に強まってきました。海外業務では、七七年（昭和五十二年）に、「円転の規制」が非常に緩くなり、「現地貸しの規制」も緩和されるといように、日本の銀行にとつて、海外業務はやりやすくなってきました。反面、海外のほうから、「日本から出て来るだけでは不公平ではないか」ということで、規制緩和と圧力が一層強まり、海外企業が、「日本でも起債をした

い。そのために、「環境を整備しろ」と言うようになってきました。従来の日本企業の国内での起債は、必ず担保をつけるということになっていて、その担保を管理する受託銀行が設けられていたのです。しかし、七九年（昭和五十四年）にシアーズ・ローバック社の無担保債というのが導入されて、こういう面でも緩和が進み、銀行の役割が縮小されてきました。

その後、問題は「円ドル委員会」というところに、だんだん集約されていくのですけれども、まず外国の証券会社への門戸開放というところで、八二年から外国証券会社も東証の会員権が取得できるようになりました。こういう中で、国内での銀行と証券の壁も低くなり、銀行にダイーリングを認めるようになりました。認可は八三年（昭和五十八年）で、実施は八四年（昭和五十九年）からですね。

レーガン（大統領）が日本に来た八三年に「円ドル委員会」をつくって、日米両国の金融の責任者が、お互いに、どこまで、どういう形で自由化を進めるかという話し合いを行うことが合意され、八四年に第一回が開かれました。その一つの具体的な表われとして、外国銀行の信託業務参入が八五年（昭和六十年）から認められるようになります。つまり、流れとしては、金利の面でも業務の面でも、かなり自由化が進んできて、従来は長信銀行の主たる業務であった、債券を発行して、それに基づいて貸出しをすることだけではやっていけないという危機感が、非常に強まっていった時期でした。

私が企画部長になりました時に、以上のような時代背景から考えて、やらなければいけないと思いましたが、主として二つありました。一つは、そういう中で今後、長銀が生きていく場合に、何を指すかを打ち出すということでした。旧来の主要業務、つまり金を集めて貸

出しをするという利ザヤ業務は、今後縮小していかざるを得ない。今後生き残るためには、国際的な証券業務に、どう関わっていくかということだと思っていました。もう一つは、それまでの金融機関は全体に量の競争だけで、そこまで来ていましたけれども、今後は量の拡大が収益を生むとは限らず、収益をどう上げていくかということに、日常業務の目標を転換しなければいけないという意識も強くなりました。

具体的には、ちょうど折り返し時点に来ていた長期経営計画をつくる中で、今後の方向付けをするということと、もう一つは損益を中心とする体制を確立することでした。それまでは、部店ごとの収支がどうなっているか認識できる体制が出来ていなかった。例えば、新しい店をつくる時には当然、新しい店の採算を考える。大体、どの店でも、新しい店それ自体では採算が取れる形にはならない。そこで、新しい店のテリトリーを、それまで管轄していた店から、その地域の貸出し並びに債券、つまり受信・与信両面の移管を受ける。「それを核にして、更に新しいものを伸ばしていくと、これで何年後に採算が取れる」という形の計算が行われていた。その時に、非常におかしなことに、減るほうの店の採算が、どうなっても、銀行全体としてどうなるかということが議論されない。これも、店ごとの損益が把握されていないことで起こります。

それと、もう一つ。部店損益というものをつくりまして、それを目標にすると、変わってくるものがあるのではないかと考えた。今までは目標というのは、例えば縦割りのそれぞれの本部がありまして、それぞれから、「今期、債券を幾ら売れ。貸出しは、幾ら伸ばせ」という量的な目標が与えられて、それが達成できたかどうかで、その店が表彰されるというような形を取っていました。そうすると、「人をく

れ」という話が常に出て来るわけです。

人が多くなれば、確かに余計に債券が売れるかも知れないし、貸出しも伸びるかも知れない。けれども、その結果、その人件費と、それに伴う、例えば店舗を拡張する時などの費用とのバランスが、どうなったかが問題にはならない。しかし、部店ごとの損益体制というものが確立されれば、「この店は、人を減らしたほうが収益が上がる」ということも起こり得る。それが分かれば、意識が変わるのではないかとというのが、部店の損益体制を導入したいと思った一つの非常に大きなポイントでした。それが結局、「量から質」への転換の、非常に大きな一つのベースになるのではないか、ということでした。

企画部は、損益を統括する部門でもありましたので、証券業務をやる時の前提を、財務面でどうつくるかということも仕事になりました。それを契機に進んだのが、資産と負債のバランスをどう管理するかという、通常「ALM体制」（アセット・ライアビリティ・マネージメント）と呼んでいるものの確立でした。これらの管理会計確立の面では、石亀邦彦、山本光則の両氏に負うところが、極めて大なるものがありました。

もう一つ、私が内心強く感じていたことは、人事の体制というものが非常に歪んで、おかしい形になっていくということでした。本部というものが非常に重視されて、その中でも融資の本部である業務部と人事部、それから企画部の三つが、特に重視されていました。一期末以後の中で常務以上になった主要な役員は、ほとんどこの三つの本部の部長を、少なくとも一つは経験している人でした。こういう人たちを見てみると、私自身も多分に、そういう傾向があるのですが、現場の経験が非常に少ない。部長だけではなく、部員にも本部暮らしの

長い人が多いために、現場から遊離した施策が進められて、一方的に上から押し付けるということが多かったです。これは、何とかして変えなきゃいけないと思いました。

融資は、三審制という体制が取られていました。これは、審査が三回行われるという意味だったのですが、まず現場の営業店が借入れの申し込みを受け付ける。その現場が、日常取引をしながら、バランス（シート）なども見ているわけですから、まずその現場が一次的な審査をする。それで、「いい」と思えば、審査部上げる。審査部が、客観的な他の企業との比較とか、異業種との比較というものも含めて、審査をする。その意見が、融資の本部に上げられます。そこは何をするかと言いますと、本来は取引先に対する政策的判断を行う。要するに、取引上の旨みであるとか、あるいは取引の度合いの深淺といったような面で、量と金利の面の優遇度合いを判断するということでした。各部店には部店ごとの担当役員が定められているのですが、この担当役員は現場のサポートをするだけであって、審査の決定については、その意見はほとんど加味されないという形になっていました。更に、融資の本部の担当役員というのがいまして、融資の本部の部長も、大體が役員です。その上に専務とか副頭取というのがいまして、これが絶大な権限を持っているという体制になっていました。

現実には何が起こっていたかと言いますと、融資の本部にいる融資のベテランを自任している連中が、審査部の客観的な審査をないがしろにして、ほぼ自分たちで融資の安全性の判断もするというようなことになっていました。その結果、この融資の本部の地位が非常に高くなっていった。これは、非常におかしいと同時に、人材の使い方としても無駄だということで、この三審体制を二審体制に改めようと思いま

した。

それは、どういうことかと言いますと、本来の趣旨である政策的な判断を、例えば、「部店の担当役員がいるんだから、部店の担当役員に、もつと任せたらいいんじゃないか」ということです。それから、

「審査部を強化して、審査部が客観的な審査をし、それにその部店の担当役員が政策判断を加える。融資の本部は、それをサポートするという態勢になったらいいんじゃないか」ということで、融資の本部の権限を大幅に下げる方向に組織を変えようと思ったわけです。

それと同時に、人事部ですね。これが非常に閉鎖的で、人事部と、そのOBだけが人事に関わっている。人事というのは頭取直轄ということになってるので、頭取と人事部だけで決める。ところが、頭取は行員の人数が多くなってくれば、下のほうまでは分かりませんから、人事部が勝手に決める。相談する時は、人事部OBのボスのところへ行く。しかも、人事部に行った人間には、常に一番いい点が付けられて、まず自分たちがトップになることになっていたわけです。要するに、人事部の者には考課が行われることなく、自動的に一番上のランクになる。その結果、余計、この連中のエリート意識が強くなったわけです。

御厨 なるほど……。

水上 私は、この二つのエリート意識を壊さないと、本当に風通しがいい体制にはならないと感じていました。それで、この融資の本部のほうから着手しまして、先ほど申し上げたように、融資本部を営業部店のサポートをする部門という位置付けに変えて、部店の担当役員の発言権を、もう少し強化するようにしました。最終的な調整は融資の本部がやるのだけれども、実質的に、もう少し部店担当役員と審査部

を重視する体制に変えたいと思ったわけです。融資の本部の名称も、業務部から営業企画部に変えました。

これは、人事部並びに融資本部の連中の反感を大いに買いました。「伝統ある体制を大幅に変えて、とんでもない」ということでした。

人事部の連中も守旧派ですから、人事配置は全く改められずに、依然として、いい人間は主として融資の本部に配り、審査部のほうには、あまりいい人間を付けなかった。例えば、現場に向かない人間というのがいるわけです。そういう営業不向き、地味な人間を審査部に送り込んだ。一時は、「病人しかいない」と言われた時代もありました。そういう配置ですと、当然、発言力が高まらない。現場からも軽く見られ、「ただ重箱の隅を突いて、文句を言うだけ」という不満が高まり、「やっぱり前の体制のほうがいい」という声も、ずいぶんあつたようです。

そういう人事配置の結果、実権は引き続き営業企画部が握り、同部は旗振り役であると同時に、実際に最終的な判断をして、審査部に異論があるものについては、営業企画部が調整と称して圧力を掛けて、妥協させるといふようなこともやつた。バブル期の融資への傾斜に歯止めが掛からなくなったのは、業務部を改悪したから……という意見もありますが、それは人員配置が適切に行われずに、所期の効果を上げ得なかったことに原因があると思います。

バブル期の融資には、融資決裁権限の問題が関連します。与信総額のチェックは本部の、その枠内の個々の決裁は審査部の意見を聞いて、営業部店の担当役員が決められるようになってからも、相互の足並みは揃いませんでした。そういうところにも、バブル期の融資にチェックが有効に掛からなかった原因の一つがあつたと考えています。

部店損益管理体制についての、もう一つの狙いは、今後どうしても強化していかなければならない国際業務、証券業務といった分野へ回す人間を捻出することになりました。つまり、国内部店の人間を減らさなければいけない、その減らすための根拠をつくることにもありました。そのために、部店損益をベースにした管理は企画部がやるという体制にして、各部店ごとのヒヤリングをしました。

ヒヤリングをしてみると、まだそれに当然慣れていませんから、如何に人が足りないかという話ばかりが、各店からありました。それに対して、まだ大雑把な数字しか出ていなかった各店の損益を基に、かなり大ナタを振るって、各部店から人を引き上げて、国際とか証券のほうへ回しました。これも非常に反感を買い、怨嗟的になったところだったと思います。私のことを、独裁者とかヒットラーとかと言っていた人があつたようですけれども、こういった組織の改変とか、部店損益管理に基づく人減らしのやり方などから、そういう言葉が出て来たのではないかと思っています。

人事部にも、従来の密室人事を改めて、透明性のある、分かりやすい人事体制をつくって貰いたいと、注文を付けました。これに対して、人事部の若手だった箭内昇君が積極的に協力してくれて、HAY（エイ）というアメリカの人事コンサルタント会社に委嘱して、新しい人事体制を提案して貰うことになりました。その骨子は、一つは、「人の評価を抽象的な能力ではなく、客観的な、本人が何をしたかという業績や結果で以て評価する」ということ。もう一つは、部店ごとのウエート、重要度というものをランク付けして、高いランクの部店には能力の高い人間を配置するということ。そういう体制を打ち出した。この二つが柱だったと思います。

この人事体制に対しては、後々「七次長計」（第七次長期経営計画）をつくる際の、過去のバブルの若干の反省みたいなものの中に、「職業に貴賤はないのに、それにランク付けをしたということが、みんなの士気を非常に低下させた」という一項がありました。私は、これも、その後の運用が悪かったのだと思っています。どういふことかと申しますと、HAY社の言つて来た趣旨は、「若い支店長を起用する場所と、老練な支店長を起用する場所というのは、当然に違ってくるはずじゃないか」ということで、若い支店長は訓練のために、比較的ウエートの軽いところからスタートするという考え方だったので。しかし、実際の運用としては、いい人間はいい店にやるというのはいいんですが、同じ年次のB・Cクラスの人を、外部に、出すところを見付ける努力をしないで、ランクの低い店に配置した。その結果として、その店のモラルが非常に落ちてきてしまったということだったと思います。

これも後から聞いた話ですが、高松支店というのは、長銀の店の中では規模の小さい、ランクが低い店だった。ここに配置されると、みんなガツクリくる。下の連中までガツクリしなくても良さそうなものだと思ふんですが、要するに店のランクが、いつの間にか、その店にいる人のランクになってしまった。言うなれば、そこへ行かされることは、自分の評価が下がったことだと認識するようになってしまった。正に運用の仕方を誤つたもので、HAY社の提案自体が悪かつたわけではないと、私は思っています。とにかく、この改革も生かされませんでした。業績を重点的に評価するという点についても、「これが、バブルに走らせた要因だ」と言う連中もいます。

私が企画部からいなくなった後の物事の進め方は、どんどん後戻り

して、店の増設についても、従来と同じ方式で、無駄な店がずいぶんつくられました。例えば、八重洲口に東京支店というのがありました。その直ぐ傍に日本橋支店がつくられた。当時流行りだった「空中店舗」も、赤坂ですとか、虎の門近辺につくられました。一階に営業店がないので、足が地に着いていない、空に浮いているということ。 「空中店舗」と言われていたものです。主として、中小企業の開拓と、債券の売り込みの拠点と考えられた。店頭には、お客はほとんど来ない。長信銀の営業形態から考えて、取引先に、例えば赤坂や虎の門から行くのと、大手町から行くのでは、どれだけの違いがあるのか非常に疑問だったのですが、とにかく、そういう形でどんどん店舗が増やされていきました。

守旧派との確執

御厨 いま伺っていて非常に面白かったです。人事と組織と、店舗の損益をいじられた、と。大体、ほぼ同一時期にされたのでしょうか。それとも、後先があつてということですか。

水上 組織の改革と、部店損益管理体制に着手したのは、ほぼ同時だったと思います。ただ、部店損益管理体制は、いろいろな計数の処理とかに時間が掛かりますので、実施は組織の改革が先で、それから部店損益管理体制が出来たということではなかったかと思えます。

御厨 なるほど。その次に人事のシステムを？

水上 はい。これは、人事のほうにやって貰ったわけですけども、

実際にスタートしたのは「五次長計」の一環としてだったか……。もう少し遅れたような気がします。

御厨 いろいろ危機感があつて、その危機感の中で、水上さんはいろいろ改革をされたと思います。それは当然、水上さんお一人ではなかったと思います。それを支えるバックアップ態勢、例えば頭取とか会長からのご示唆とか、あるいは同じ幹部の中での動きとか、更には部長クラスから下の人たちの中にも、それを支えてくださる方がいたと思うんです。そして、それに対する抵抗勢力の声があつた。そここのころの図式を、もう少しお話ししたいのですが……。

水上 支持者というのは、まず杉浦会長でした。杉浦さんは実力者でしたから、その支持なしには、物事は進まなかつたと思います。頭取は非常に弱くて、ほとんど意見を言わなかつた、私は思います。

御厨 吉村（勘兵衛）さんですね。

水上 吉村さんと、その次の酒井（守）さんですね。この二人は、正に融資の神様のな人で、三審体制の中心になってきた人たちです。内心、私のやっていることは面白くなかつたのではないかと思います。それから、役員の大半も、本心は反対だつたのではないかと思います。しかし、国際とか証券の分野の人たち——これは少数派ですが——と、若い連中には危機感が強かつた。特に、国際・証券部の若い連中は、自分たちのやりたい新しいことをやってくれるということ、かなり期待してくれていたと思つています。若い連中でも、従来からのエリート・コースを歩いていた連中は、守旧派でした。実際、組織を変え、る時にも、私は先輩方から、その部にいる若い連中まで、夜ごと、いぶん説得を試みました。しかし、「本当に、そうだ」と思った人は、古い人たちにはほとんどいなくなつたように思います。

その連中が、なぜ、いろいろと変えることに不承不承でも従い、最終的に「五次長計」が出来たかと言いますと、正に時代の流れで、「そうは言っても、従来の利ザヤ業務だけでは、やっていけないのではないかな」という気持ちだが、みんなにあったのだろうと思います。だから、「ちよつと面白くないけれども、仕方がないのかな」というのが、守旧派の本心だったのではないか。企画部の中には反対の人はいなかったように思いますが、その中でも非常に積極的に私を助けてくれたのは、企画室長だった平尾君と上原君でした。二人とも副頭取まで行かれ、平尾君は私の後の長銀総研の社長で、上原君は最後まで副頭取を務め、残念ながら自殺されました。この二人には、大いに助けられました。お二人は能力が高く、人間がしっかりしている上に、国際業務の経験も非常に豊かで、こういう人たちの知恵に依存して、私は改革を進めたということです。

御厨 そうすると、説得は理屈ですか。

水上 はい。反対の人たちのほとんどは、理屈がないんですね。屁理屈としか思えないようなものとか、黙ってしまおうということで、私が理屈でやられたという記憶は、全くありません（笑）。

御厨 なるほど……。

水上 例えば、「審査部と言ったって、あんな審査部に任せられるか」というような議論が、非常に多かった。私は、もし信用できなければ、信用できる人を置けば良いので、「じゃあ、あなたが行ったらいいだろう」と言ったのですけれども……（笑）。要するに、業務部ですつと育った人たちの認識は、「業務部があるから、この銀行の融資は大丈夫なんで、これを壊すなんて、とんでもないことだ」というものでしたね。どうして、ああいうふうになるのか、よく分かりませ

んけれども……。

田中 三審制を二審制に変えていくというお話は、非常に興味深かったのですが、長銀だけではなく、銀行の融資体制はバブルの前に審査の体制が非常に甘くなったと言われていますね。その時の理解のされ方というのは、非常に競争が激しくなって、どんどん融資を増やしていかなければいけない、と。従って、審査の体制を非常に緩めて、調査の対応がしやすいように簡素化したのだという理解だと思えます。それは、長銀だけではなくて、他の銀行も含めてですが、私も漠然と、そんな理解をしていました。しかし、伺って、全く違う感じがしました。

水上 この時点では違っています。このあと、「六次長計」の時には、営業体制の外にあった審査部を、本部の中に組み入れたので、客観的な立場がなくなってしまうたわけです。

田中 なるほど、このあとになるわけですね。

水上 そうです。

田中 これが、言わば八〇年代の前半であって、（審査部を本部の中に組み入れたのは）八六年以降になるわけですね。

水上 審査部の形骸化は、実質なし崩しに、一応意見を付けても、あんまり重視されないという形で進んでいたのです。更に八六年以降、正にいま言われたように、「レスポンスを早くしないと、他の銀行に取られてしまう。それに勝つには、審査部が今までのようにモタモタやっているようでは駄目で、営業推進本部の下に入って、相談しながら臨機応変で決めていくという体制にしなければいけない」となっていった、遂に組み込まれちゃったということだったと思います。

田中 そうすると、今のお話は前段のところですね。

水上 そうです。私がある時に言ったことは、融資業務部の人たちが全部審査部に組み込んで、審査部はもっと人を増やしてもいいということでした。質と量の両方を強化して、そこが実質的に融資の可否を決めるべきだということを言ったのです。

田中 それを実現していれば、少し変わった可能性もあったかも知れませんが。

水上 まあ、どうですかね(笑)。

横山 企画部に移られる前と後とで、新しい店舗のつくり方を、特に大きく変えたということはございますか。例えば、新しい業務を開拓するという目的を持つとか、あるいは「この店は、ちよつと弱いから、それを補填する意味で新しい店をつくる」とか。店をつくる時には、いろいろな規程があると思うんですが、特に企画部に行かれてから、注意するようになった点はございますか。

水上 とにかく部店損益管理体制を確立して、それに基づいて、採算が取れる店なら出すという考え方でした。実際には、私が企画部にいた間には、採算規程に達しなかつたので、新しい店はつくりませんでした。それまでの規程は幾つかありましたけれども、時代によって重点が変わります。債券が売れない時には、債券を売れる店を出したいので、「人が大勢集まるようなところに店を出していこう」ということになって、融資機能のない店を出したこともありました。あるいは、「貸出しが大事だ」と言うとき、さつき申し上げたような「空中店舗」みたいなものをつくって、「ここは、貸出しの拠点だ」というような考え方が出て来る。その時、その時でいろいろ変わっていますけれども、どちらかと言うと、場当たり的でした。

横山 その中で、店ごとに得意な分野を？

水上 ……と言いますか、基本的には、その地域の全業務をカバーするということでした。かつて、店を出せば儲かる時代がありましたから、戦後の銀行行政の一つの大きな拠り所は、店を出させてやるかどうかという規制にありました。その頃には、店を出すという非常に重要な意義がありました。というのは、戦後、いわゆる低金利政策が取られ、預金者は一律の低い金利を押し付けられていましたので、預金は人海戦術でしか集められない。そのためには、拠点が多くなければ駄目だということでした。店が多くなると、預金がたくさん集まり、銀行が大きくなるという時代だったので、店を出させるということが、銀行行政の中では非常に重要な柱だったわけです。

そういうものを引き摺っていますから、店を出すということに、守旧派の人たちは非常に大きな意義を認めていて、出来るだけ店を出したい。どうしても、意識が「量」から離れない。「収益が大事だ」と言われ始めても、依然として、「世界ランクの上で、日本の銀行が、ずっと量的には上を占めている」と言うなど、そういう意識が頭から離れないということがありました。しかも、「長銀の店は、出来るだけ格の高いものを…」と言うのです。以前、神戸支店を出した時にも、私はずいぶん反対しました。「大阪支店があつて、また神戸支店を出すと言うなら、もっと簡素な店ではないのか」と言ったのですが、非常に立派な店をつくりました。融資から債券まで、それも個人だけではなくて、神戸銀行などの地元の金融機関の債券も全部移して、非常に大きな店にしてみました。格が、そこそこ高い店をつくりたいという気持ちが強くありました。

御厨 今のお話もそうですが、さつきおっしゃった八重洲支店があるのに、日本橋支店をつくるという場合、どういう判断でそうなさるん

でしようか。割と近くですよ。

水上 私にも、未だに全く理解できないんです(笑)。あの時点では、融資を伸ばせる店舗だという考え方だったと思います。要するに、その地域に中小企業がかなり多くて、そこに店を出すと、地元の人たちが「地元の店だ」ということで大事にしてくれて、金を借りてくれるということだったと思うんです。

田中 出店の時には、大蔵省の認可みたいなものが必要だったわけでしょうね。それが、ある時点から非常に緩くなったので、出店がかなり広がったということですね。

水上 そうだと思います。

田中 八〇年ぐらいから変わったのでしようか。

水上 やっぱりバブル期になって、緩くなったのではないでしようか。

八〇年代の後半以降じゃないでしようか。

田中 それは何か規程があったわけではなくて、裁量的な？

水上 規程と言っても、例えば「空中店舗」ならいいとか、まずそういう形での緩和だったと思います。だから、「いま店を出せるなら、この店だ、こういう形だ。これに乗らなくちゃ」ということでつくったように思います。

田中 通達みたいなものですか。

水上 そうですね。

柏谷 例えば、他の銀行と競合して、「A銀行は、どこどこに出す。

長銀は、同じところを出してはいけないから、あまり(店が)多くないところに出したい」ということはありましたか。八重洲があるのに日本橋に出したというのは、本当は違うところに出したかったんだけど、しょうがなく、日本橋に出したとか。

水上 いや、そうではないと思います。日本橋出店の経緯は知りませんが、通常出したいと考える場所が幾つかありまして、その中でどこが先に決まるかと言うと、いい場所が取れたところから開くということでした。

銀行の店舗というのは、最近のようにIT化が進んだ時代は変わってくると思いますけれども、あの時点での場所というのは、漠然と日本橋とか虎の門とかということではなくて、「日本橋の中の、ここならいいけれど、ここじゃ駄目だ」ということが、非常に重要でした。裏通りにつくっても、駄目なんです。だから、どうしても場所の良し悪しが優先されました。日本橋の店は、その点から考えても、どうもいい店だったとは思えないし、どうしてああいうものをつくったか、全く理解に苦しみます。

結果として、早い時期に日本橋店は閉鎖されました。「空中店舗」も、早い段階で撤収されました。「実験」という意味はあったかな」とは思いますが、本当に無駄が多かったように思います。

田中 話は変わりますが、国際部とか証券部への人材を捻出しなければいけないというお話でした。それは、実際に留学に出したりということも含むと思いますが、そういう人材の育成みたいなものはあったのでしようか。

水上 育成策というところまでは、少なくとも企画部としては手が回っていませんね。人事部任せというか、人事部の縄張りで、せいぜい人事部が国際部に相談して決めていましたが、長期の育成策までは行っていませんでした。

田中 具体的には、例えば第一証券などへの出向が増えたのでしようか。

水上 第一證券は、自分のところの一番近い証券会社でありながら、銀行全体としては軽視していましたね。あそこに勉強のために人を出そうということは、当初は誰も考えていなかったのではないでしょう。あそこは人海戦術というか、足で稼いで、債券を売ってくれる場所という位置付けで、高度な証券技術というようなものは持っていないと思われていました。出したいのは、例えば野村であり、大和だったけれども、そこは向こうも敵に塩を送るようなことはしない、受け入れてくれないということだったと思います（笑）。

田中 ごく僅か、大和証券なんかに出向という格好で行っていた人がいたような記憶があります。

水上 あつたとすれば、もうだいぶ後じゃないでしょうか。

田中 そうですね、こんな早い時期ではないですね。

柏谷 この時期に、「量から質への転換」という目標を現実打ち出されて、その改革が「五次長計」に繋がっていったと思います。一方で、先ほどおっしゃった店舗の展開とかは、相変わらず規制みたいなものがあつたし、あと立地の問題とかがあつて、なかなか出来ないとか。人事についても、割とバツサリ改革しようと思つたけれど、大きく変わらない。それが、後の背景になつたようなお話をされたと思います。

この時期は、当局との関係で、証券業務に大々的に乗り出すには当然、規制緩和をして貰わなくては行けなかった。当時は、店舗を出すことが非常に大事だという風潮だったと思います。そうした逆風に対して、水上さんとしてはどのような活動をしておられたのでしょうか。水上 作っていただいた資料で見ますと、この時期は金融制度調査会の動きが幾つかありますね。例えば、八七年（昭和六十二年）に「専

門金融機関のあり方」という報告書があります。その前に、銀行法の改正があつたと思います。

柏谷 八一年（昭和五十六年）ですね。

水上 そうですね。七九年（昭和五十四年）に「普通銀行のあり方」という報告書がありますね。それから、八一年に新銀行法が出来て、八二年（昭和五十七年）に「円ドル委員会」を前にして、「金融行政の自由化・弾力化」という報告書が出て来ますね。こういったようなところで徐々に進むのですが、金融制度調査会と証券取引審議会と、二つに審議会も分かれていて、政治的にも証券会社が非常に力を持っていたので、証券との間の垣根はなかなか低くなりませんでした。そこで、我々は「証取審」の学者・先生方や新聞記者出身の方たちとの連携を密にして、どのようにして壁を崩していくかということを考えていました。大阪大学におられた蠟山（昌一）先生にも、ずいぶん親しくさせて頂きました。先生は、考え方には大きな差がないものの、徐々にほぐしていくしかないということでした。銀行局長や証券局長のところへは、非常によく参りました。

一方、「銀行村」の中での垣根はどんどん下がっていくという情勢にありましたから、それが、私がかかなり乱暴なことをやっても通つたことの背景にあつたと思います。

その頃、私がよく言っていたのは、結局は経費率の勝負になつてくるのだということでした。銀行の場合、経費率というのは、結局、人件費と店舗費で決まる。その店舗費や人件費が少ないというのが長信銀の特徴なので、それを生かしていける商売をやらないと競争できない。極端に言えば、経費率が低いだけ、例えば預かる場合には高い金利が付けられるはずだし、貸す場合には低い金利が出せるはずじゃな

いか、と。それを、みすみす経費率を上げるような店を増やし、人を増やすというのは愚策だと、私は考えていました。

柏谷 高く預け入れて貰って、安く貸すということは、長らく規制下にあつた産業ではなかなか発想として出て来にくいことだと思いますが……。

水上 でも、それは、そういう道を選ばなければならないかと思つていましたけどね。

柏谷 当時の制度の下でも？

水上 ええ。相互銀行とか信金の経営者たちの話を聞きました。相互銀行は第二地銀になりますが、これは難しい立場でした。信金というのは、自分の店舗の周り五百メートルで勝負しているんですね。これは、もう本当に足で稼いでやる。都銀は高いコストの店、高い給料の人を抱えていますから、同じことやったら採算が取れない。とても、あの商売は出来ない。信金は、金利が高くて借りようという人がいたり、同じ金利でも信金に預けようという人が出て来るのは、人海戦術のサービスと言いますか、店周五百メートルという営業形態があるからです。経費率が信金に比べれば低い都銀であつても、自分の経費率を上げてしまうから出来ないというところもある。ですから、経費率が全てではありませんが、それぞれの得意の分野を生かせる形を考えなきゃいけないと思つていました。

柏谷 長信銀の場合は、それはどういう形態ですか。

水上 店の数は無闇に増やさず、質を強化して、機能で売っていく。その機能に付随して、融資も売れるという形態だと考えていました。

後年、証券子会社が出来まして、片桐成章君が初代の社長で出ました時に、私が彼に言いましたのは、「今は銀行にぶら下がる形の証券

子会社だけでも、先々は逆に証券会社に銀行子会社がぶら下がる形にならないと、長信銀というのは生き残れないんだから、頑張つてくれよ」ということでした。私は、当時、そういうイメージを持つていました。

田中 利金債が資金調達手段として駄目になってくるわけで、おつしやるように、先々は証券業務ということになってくると思います。その利金債の延命と言うんでしょうか、あるいは、どこまでそれを引っ張つたらいいかということ、大蔵省に働き掛けたりする。その時は、どんなお考えだったのですか。

水上 せっかくある特権は、出来るだけ生かさなければならぬので、ともかく、「これは譲れない一線だ」ということは、ずっと言つていました。けれども、非公式に大蔵省や日銀の方に会つて話をする時には、「十年（時間を）くれ。その間に、もう少し証券業務への規制を緩めて貰いたい。そつちで食べていけるようにしたいと思つているから、それまでの間は、是非守らせてくれ」という話をしました。それは結構、共感を持つて迎えられました。「興銀は非常に強硬で、徹底的に『絶対、これは駄目だ』ということしか言わんけど、期限を切つて、『こうしたい』と言う人は珍しい。そういう意味では、それは評価できる」と言われたこともあります。要するに、時間稼ぎだと思つていました。

田中 役員の中には、そうではないという理解の人も、かなりいたというのでしょうか。

水上 そういうことなんでしょうね（笑）。

御厨 そうというのは、役員会で議論になるんですか。

水上 いや、結局、私が最終的に「これは駄目だ」と言いますと、そ

ここで反論する人はいなかった。陰で、「あいつは、とんでもない奴だ」と言われるだけで、公式の議論の場で反論されたという記憶はほとんどないですね。

御厨 その辺が、如何にも日本的と言いますか、論理の場所では言わないけれども、残った怨念みたいなものを、陰で出すという感じですね。

水上 それは、非常にあつたようですね。

御厨 分かりました。お話を止めてしまいました、続けてお願いいたします。

「五次長計」の柱を巡って

水上 「五次長計」というのは、これは簡単なものでありまして、要するに行き着くべき目標を明確にしました。更に、辿るべき道筋にまで行っているかどうかについては、自信がありません。狙いの中心になったのは、「国際・証券業務を柱として認知する」というのが一つで、もう一つは「量から収益」へということで、この二つに尽きると言っても良いと思います。

国際的な証券業務は、本来は先ほど申し上げたように、こちらが主という形にまで持っていかなければ駄目だと思つてはいたのです。しかし、この時点では半端物と言いますか、付随的な業務とされていたものを、他の融資や債券などの、いわゆる利ザヤ業務と並ぶ柱だということを知させる、それがまず第一の目標だったと思います。これ

は、それなりに効果があつて、ずっと後々まで生きた精神だったと思います。この機能を強化するということが、まず国際（業務）の分野で行われた。例えば、今まで持てなかつた機能を持つ海外企業を買収して、子会社にしたり、あるいは自分で設立したりというようなことが相次ぎました。海外のほうは規制が少なかったものですから、積極的に展開できました。国内のほうは、そういう規制の間隙を縫いながら、例えば銀行のディーリング業務が認可になった時には、それ相應の成績を上げられる体制がつけられていったということだと思います。

「量から収益へ」という考え方は、これが一番難しいところで、こちらは、その後もあまり効果が表われませんでした。一番典型的に表われたのが人間のことであつて、「五次長計」では、これから新しい業務をやっていく場合には、新しい人間を採つていかなければ駄目なので、そのためにも三十人は採らなきゃならないだろう、と。新規の、毎年採る人間を一応三十人と打ち出しているんですが、当時六十人ぐらい採っていましたので、半減ぐらいの数字だったと思います。これも、当時人事部にいた人の話によりますと、「あれは、気違い沙汰だ」ということだったようです。それで、初年度から擦つた揉んだの大変な騒ぎになって、結局、「過渡的に、四十人でいこう。それも、受かつて辞める奴がいるから、少し多めに採ろう」ということで、結局五十人採つてしまった。そういうことで押し切られましたが、一応のブレーキにはなりました。

これは珍しく常務会でも議論になりまして、私が断固反対したんですが、あとの連中はほとんど何も言わない。とにかく一人、企画担当だった山仲（靖朗）専務が、「全体がこういう情勢の中では、採用を増やさざるを得ない」ということを、かなりしつこく言つた。それに、

私が反対する。結局、「この銀行は大勢が食える銀行ではないのだから、たくさん採ったら、その分だけ、例えば年寄りを外に出すということ、バランスを取っていかないと駄目だ」ということを言って、私も妥協はしました。現実には、そんなに（年寄りの）捌け先もなく、出す努力もせず、しかもバブル期には九十人とか百人とか採りましたので、バブル崩壊後、不良債権とともに、非常な重荷になってしまいました。こういう考え方を要することの難しさを痛感しました。

山仲さんという方は人格者で、私がそれだけ表立って衝突しても、どこか面白いところがあると思ったのか、今に至るまでお付き合いをさせていただいています。この方のお話によりすると、その会議の場所ではいいことを言っている一期生の先輩方、例えば増沢、堀江、安藤（好彦）——国際担当が長かった人で、奥さんに刺されて死んでしまった——といった人たちも、夜、集まっては、「あいつは、とんでもない奴で、あいつにやらせておいたら、銀行は潰れる。どうしてもあいつは排除しなければいけない」という話をしていたそうです。そういう形で、陰では相当に不平不満が渦巻いていたようですが、表立って反論してくる人はいませんでしたね。

長期経営計画をつくるプロセスとしては、当然ながら調査部の中期的な環境見通しというものを、まずやって貰います。それから、企画室が中心になって「長計」をつくるための委員会をつくり、それぞれの本部から人を出して貰う。酒井副頭取が委員長になりました。これは、酒井さんが次の頭取ということ、そのオーソライズでもありません。最初は、そこへ外部のいろいろな先生方においでいただいて、お話を伺う。記憶に残っている先生方は、私の同期生でもある貝塚啓明先生とか、竹内啓先生、それから嶺山先生にもおいでいただき

ました。大蔵省のOBで、証券界のボスになっておられた竹内道雄さんにもおいでいただきました。いろいろな方をお呼びして、ご意見をお聞かせいただきました。

また、非常に大きな参考になりましたのは、その当時、米国のバンク・オブ・トラストが、百ばかりあった店舗を売って、ホールセール・バンキング（企業金融）に徹する道を選んだという事例でした。これは、先ほど来申し上げた私の考え方にも非常に近いし、面白いんじゃないかということで、その頭取が来日された時にも、お話を伺いました。その上で、上原君がバンク・オブ・トラストに行き、どういう形で、これを実行したのか勉強して来たというようにもなりました。前半は平尾君、後半は上原君という二人の企画室長が中心になって、取りまとめられました。

「五次長計」に関連しては、そんなことが焦点だったと思いますが、もし具体的に何か質問があれば、お答えしたいと思います。

田中 「量から質」というか、収益への転換が難しかったということ、一つは採用人数のお話がありました。どんな経営指標を掲げたらいいかという話になると思いますが、その辺のところは、どういう話になっていたのでしょうか。

水上 四つの柱を立てて、どれだけの資産を持ち、それに対する収益を上げるかということについては、それぞれの部門ごとに算出はしています。「長計」自体では、目処としての算出で、年度ごとの具体的な目標は、その後を受けて、各部門ごとにつくるということにしたいと思います。

柏谷 大まかな収益のイメージを拝見すると、融資がだんだん減って、国際なり証券なりに比重が移る。ただ、融資も全くなくなる

わけではなく、残るけれども……というイメージの中で、資産規模はだんだん落ちていく。そういう中で、国際業務の比重が増えるということですね。また、銀行改革の議論では、反対はないけれども、それをブレークダウンしたところとか、陰ではそれを骨抜きにするというか、それに反対するような打ち合わせが行われていた、と。そういう意味では、これを打ち出したことが（水上さんの）仕事であって、それをブレークダウンしたところでつくられた細かい計画については、あまり細かいチェックはされなかったということですか。それは、もつと後の話ですか。

水上 縦割り行政の中では、それは実際には出来ない体制なんですね。ですから、「長計」の効果というのは、最初に申し上げたように、国際部門とか証券部門というものを嵩上げて、融資と並ぶ比重を与えて、「これから、その部門に人や設備を投入するんだ」と言うところに効果があつたと考えています。

融資の部門について、はつきり「完全に縮小する」ということを打ち出せなかったのは、垣根の問題があつて、国内で、どこまで証券業務に出られるか、それがどういうスケジュールで出来るようになるかということが、はつきりしなかった。その間、長銀にいる人間を食べさせていくためには、どうしても相応の融資をやらざるを得ないということがありました。金融と証券との全体の流れの中の競争ですね。新しい目標を達成できるのが、いつになるかが運命の分かれ道になるということと時間との競争、スケジュールとの競争という面がありました。

横山 先ほど、新規採用に断固反対された方のお話がありました。新規採用と同時に、給与体系ですね。特に「五次長計」という人事政

策の基本方針を見ていると、能力給というか、勤労意欲を高めるような給与体系が方針として定まっていますが、こういったものは具体的な効果はなかったのでしょうか。

というのは、先ほど、店をランク付けして、高いランキングのところが高い能力で、そうじゃないところはモラルとか勤労意欲が低下してしまうというようなお話がありました。そうすると、こういう能力給みたいな体系が、具体的にどのぐらいまで運用できたのか。あるいは、やはりそこでも守旧派との確執があつたのか。この給与体系の運用について、具体的な話をいただければと思います。

水上 人事の運用は非常に秘密主義で、正確にはよく分からないのですが、ボーナスにはかなり業績も反映するようになってきていたと思います。そのベースとして、業績中心の評価体系は出来てきていました。

難しいところは、本部ですね。本部要員の働きは数字に表われてきませんので、主観的になりがちだと思えます。また、専門家をどう遇するかということも、大きな問題でした。特にディーラーのような人たちを、外から採ったりしなければならぬ。その人たちの給与体系を、どう位置付けるか。これも、最初は相当にぎくしゃくしました。当初は、主としてボーナスに反映するという形が取られていたように思います。業績の評価の中心は、まずボーナスに表われてきたという程度のことしか申し上げられません。

横山 この報奨自体について、特に反対意見は？

水上 それは、ありませんでした。議論すると、もつともなことが書いていないから、反対は、なかなかしにくいものなんです。特に、若い人たちは積極的に、これに賛成をしてくれたように思いま

す。また、この頃に入つて来た人たちの中には、「これを聞いて、これは素晴らしいと思つて入つた」という人もおられます。同業の興銀あたりでも、「これは、やられた」という形で評価してくれたようです。いま見ると、それほど大したものでもないように思えますが、当時としては、高い評価をいただいたようでした。

国際本部長への転出

御厨 今、興銀のお話がありましたけれども、当時、この方針が出た時に、長信銀あるいは普通の一般銀行を含めて、「五次長計」に対する評価はどうでしたか。

水上 都市銀行が、どこまで評価したかは分かりません。マスコミ、特に日刊紙の経済部関係の記者と、興銀は評価してくれたように思いました。

田中 経済部の記者には、「レク」（レクチャー）をなさったのですか。

水上 ええ、ごく大筋ですけれども、話はいたしました。

柏谷 評価された理由ですが、このままでは長信銀なり興銀なりは立ち行かなくなるという危機感があつて、当時、都銀にはユニバーサル・バンクみたいなものがありましたけれども、そういうものと比べて特色を出した、という意味で評価されたということですか。

水上 そうですね。これだけ見ると、四つにしたということでは、そんなに焦点が鮮明だという感じはしないのですが、当時としては「四

つに絞つた、やることがはっきりした」という評価を受けていたように思います。融資の中でも、どこに重点を置くかというようなことが、一応は出ていたということだったと思います。

田中 後のバブルとの関係で言いますと、要は長銀だけでなく、他の銀行も証券化しようとしたけれども、規制があつたために、そちらのほうに出られなくて、仕方なく不動産融資のほうに行つて、バブルになつた、と。そういう理解が、かなり有力なものとしてあると思います。そういった意味での規制の緩和が、思ったより進まなかつたというか、「この『長計』で想定したような計画で、もつと早く規制が緩和されて、垣根が撤廃されればいい」と思ったものが、なかなか進まなかつたという印象なんでしょうか、この後の展開としては……。

水上 「長計」の環境見通しの中に、自由化のスケジュール見通しも入っていますが、それと比べて、そんなに遅れているとも思えませんね。元々、時間が掛かるものだという前提で進んでいるわけですから、銀行が証券に出ようと思つて、出られないから、バブルに行つたというの、私には言い訳としか思えませんね。

それは、突然思い立ってやろうとして駄目だったというわけではなくて、ずっとやりたいと思ひながら来て、今まで大きな抵抗に遭つてきたわけですから、そんなに簡単に行くとは思つていなかった。だからと言つて、突然、バブルに向かつて走つたと考えるのには、無理があると思います。

田中 確か、そのようなお答えを前に一度いただいていたと思います（笑）。

それと、本部を四つに絞つた中で、営業本部の中では「中堅中小」（企業）ということを挙げていますが、これが後のバブルの時には

「中堅中小」の三業種へ貸し込んだということになっていると思います。そこに繋がっていくような契機があったと考えられるのかどうか、その辺は如何でしょうか。

水上 そうですねえ。その時に具体的に私が言っていましたことは、「中堅中小」と言っても、さつき申し上げたような信金がやっているような小企業というのは、到底やれない、と。当時の取引先数は、六、七千だったと思うんですね。大企業の資金需要が減ることと、将来、証券業務をやるための裾野拡大のためにも、これを一万ぐらいには広げる必要があるだろうということで、取引先数の拡大という認識でした。新規開拓班の目標も、当初は、「将来、上場できそうな先」でした。だから、「それが、バブルのきつかけになった」とは言えないと思います。

柏谷 「中堅中小」と言っても、信金や信組が取引先に行っている中小企業ではなくて、中堅企業に近いところですね。

水上 そうです。長銀の体制では、それしかやれないと、私は思っていました。

柏谷 それが、四つの柱のうちの一つ、融資業務の大きな部分を占める場所として残るといって、ただ、それに対しては不動産だというイメージはない、と。

それとは別に、当時の金融界の空気みたいなものに興味があつてお訊きしたいのですが、常務会とか公式の経営方針の議論の場では、全くと言っていいほど反論はなかった。実際、八五年四月に「五次長計」というものがスタートするわけですね。先ほど、「時代背景として、それぐらいの変化はしようがない」という意識があつた。それを支えたのは若い人と、企画部の人と、当時の杉浦会長で、そういう体制

の上に乗つた」とおっしゃいました。その危機感の強さと、軌道に乗るまでに時間が掛かること、つまり当初の危機感がそれほど切迫したものにならなかったことが、「五次長計」を中途半端な形で終わらせてしまったのかなという気がします。その辺の、当時の時代の空気がみえたものは、どのように感じていらつしたでしょうか。

水上 長銀は、それまでずっと産業金融というのをやってきた、それが唯一の柱だった時代の人たちが、ほとんどでした。杉浦さんが支持したと言つても、杉浦さん自体が変わつてしまうということを、本当にどこまで理解していたかには、かなり疑問があります。杉浦さんのイメージは、今までの大企業との取引は大部分残つて、それに新しいものが付け加わるという認識だったのではないかと、私は思います。

「新しい分野が一つの柱ぐらになつてこない、持たないかな」ということは感じておられたと思います。しかし、依然として大企業中心のイメージで、その取引を中堅企業にまで広げていくというイメージだったと思います。

杉浦さんと、イ・アイ・イ社の高橋（治則）さんとの関係がよく取り沙汰されます。しかし、あれは堀江（鉄弥）さんの案件だった。堀江さんが、副頭取の頃から高橋さんと付き合っていた。節目の、ある程度のところに行つたら、「やっぱり杉浦さんに出て来て貰わない」ということで、宴会も堀江さんがセットして、杉浦さんに出て貰つた。しかし、杉浦さんは、そういう新しいところも、頼まれれば気軽に出て行くというように、新規取引に非常に前向きだったと思います。新規先との株の持ち合いについても、「もつと持つたらどうだ」というようなことを言つておられました。企業との関係も、「株の持ち合いがベースだ」というのは、ある意味では従来の取引関係維持の

延長線上での考え方です。本当に、機能だけで生きていくということまで、割り切っておられたかどうかは疑問だと思います。

ましてや、初めからそういうものと無縁で来た人たちは、これで行ったら自分たちの働き場所がなくなるという危機感が、銀行自体の危機感以上に強かったと思います。「五次長計」に対する抵抗の根底には、「自分たちの居場所がないじゃないか」ということだったように思います。八五年以降の、従来の利ザヤ稼ぎ路線での働きが發揮できるバブル体制になつて、「これで、まだ行けるじゃないか」というホツとした気持ちだったと思います。当初の、「これで行かなきやならないとしたら、これは厳しいぞ。だけど、そうなのかな」という気持ちだが、「やつぱり、そうじゃないな」という気持ちに変わっていったように思います。

御厨 そうすると、バブルは一種の神風ですね。

水上 その人たちにとつては、そうだったと思うんです。その中で、「あんなに人間を減らせなんて、とんでもない」ということになっていったのだと思います。

田中 そうすると、バブルがだんだん膨らんでくるに従つて、「この通りに行かなくてもいいじゃないか」という感じが、だんだん出て来るといふことですか。

水上 おそらく、内心、そう思った人は多かったのではないのでしょうか。「六次長計」を、実際に取り切った大野木（克信）君の言い方は、「基本的には、こういう方向でなきや生きられない。だけど、いま目の前に大きな収益機会がぶら下がっているのだから、これに乗れるところまでは乗って、収益基盤をつくって、その上で転換を図ってもいいんじゃないか」というものでした。彼としては、これが本心だ

つたと思いますが、結局「あれか、これか」から、「あれも、これも」ということになりました。

田中 役員の中で、「次の新しいもの——『六次長計』でしょうか——を、早くつくったほうがいいんじゃないか」という意識の変わり方は、はっきりあつたというわけでもないのですか。

水上 少なくとも、「五次長計」を表立って否定した人はいないんです。ただ、これは性急に過ぎる、と。少数精鋭ということは大事だが、もう少し時代に合わせて緩めてもいいのじゃないか。基本的な精神は生かしつつ、時代に合ったものをつくるというのが、「六次」の謳い文句でした。確かに、例えば証券部門強化については全く否定してはいないし、実際の施策としても、相変わらず広げていったのですが、同時に融資も膨らませたということだったと思います。

柏谷 八二年に取締役企画部長ということで、「長計」の計画にタッチされたところが、今日のお話の中心だと思えます。八五年六月に「五次長計」をまとめたことで昇進されたと理解してよろしいのでしょうか。常務取締役になられて一年にならない八六年の四月に、国際本部長として出られました。この辺の人事の動きについては、どのように覚えていらっしゃるでしょうか。

水上 私だけが常務になつたわけではなくて、同期が何人か同時になりましたので、少なくとも、「ならなかつたのではない」という意味では、評価されたのかも知れません（笑）。特に、これが評価されたかどうかは分かりません。取締役になつた時も三人一緒——亀田君という最後まで一緒に副頭取だった人と、榊原君という専務から日本リースに転出した人との三人ですが、伝統的バンキング業務の柱みたいな二人と一緒に、常務にもなりました。

国際本部長になりました時に、杉浦さんに言われましたのは、「お前は、これ以上、企画部長を続けていると、更に長銀内の恨みを買うから」と。ということは、杉浦さんのところに、かなり苦情が行っていたのだらうと思いますね。杉浦さんは、私には、「考え方の問題と云うよりも、やり方がちよつと厳し過ぎるから、もつと頭を撫でながらやらなきゃいかん」と、しょつちゆう言っておられました。とにかく、企画部長を続けることはマイナスだという判断と、私はそれまで国際業務を全くやっておりませんから、国際業務、証券業務を実際に見ておかないと、先々のために良くないだらうということで、国際本部長を指名されたのだと思います。

柏谷 そうすると、別に「五次長計」から退いたわけではなくて、「五次長計」も見ながら、その中の国際業務もやっていくということでしょうか？

水上 「長計」の全体の推進は企画部の仕事ですから、国際本部長になると、もう私の仕事ではなくなつて、その中で国際部門をどう進めるかということしか、私の仕事ではなくなるということです。そういう意味では、「抵抗がだんだん強くなつてきて、外された」という見方も、結構あつたようです。

柏谷 杉浦さんは、そういう形で——「国際本部長をやりなさい」という感じでおつしやられたように水上さんは思うけれども、当時の銀行内の幹部の雰囲気としては、外された？

水上 というのは、あつたんじゃないでしょうかね。杉浦さんは、おそらく、言われた通りの考えで動かされたのだと思いますけれども、世の中の風評は違つたのかも知れません。一時避難したほうがいいということと、外されたというのは、同じことかも知れません。

あと、私が企画部長の間にやった具体的な施策は、公共債の窓販とかディーリング業務が始まりましたので、こういうものが円滑にスタート出来るような体制づくりであるとか、国際業務関連で言いますと、地域展開としては香港、ニューヨーク信託、オーストラリアの支店と云うような拠点を、増やしていつたり……。機能としては、M&Aの専門部署をつくつたり、航空機ファイナンスという分野の、これも独立した部隊をつくつたりというようなことだったと思います。

柏谷 新しい部門に、優秀な人を張り付けると云うことに関しては、それほど抵抗はなかつたということですか。

水上 それは、ありませんでしたね。長い眼で見れば、誰から見ても従来の分野だけではやっていけないだらうということは見えていたと思います。特に大企業というのは、資金をマーケットで直接調達できるよになつていましたから、何か新しいものを持つて行かないと、もう銀行の金は使つて貰えないということでした。その新しいものというものは、もう海外の分野しかないという状況でした。

柏谷 実際、そういった部門の部長ないし幹部には、どういう人材を持つて行かれたのですか。

水上 具体的な人事は、私が決めることではありませんが、最初の目玉は平尾君だったように思います。

御厨 今日、伺つていて非常に面白かつたのは、「五次長計」というものが出て、その「五次長計」をあくからさまに否定するわけではなく、しかし、言わば包摂するような形で「六次長計」が出て来るという。この辺のところは、組織としては、おそらくスピードダウンをしなから様子を見て、しかし、実際には何も変えないという時の手段かなという感じがしました(笑)。これは、多分おそらく長銀だけではなく

て、どこでも改革案が出て来た時に、あからさまに対立するのではなくて、いまおっしゃったように「呑み込んでいく」という勢いが出て来て、結局はだんだん、それが薄れていくということではないか。お話を聞いていて、そこが非常によく分かりました。

私も、今まで柏谷さんから話を聞いていた時には、「五次長計」が否定されて、「六次長計」が出て来たのだと理解していたのですけれども、「あつ、そうじゃないんだ」と。そうすると、逆に「五次長計」をつくられた水上さんとしては、なかなか行内では言い難いですね。

水上 そうですね。

御厨 つまり、否定されたものであれば、何か言えるでしょうが、「そうではない。お前の考えも入っている」と（笑）。

水上 そうですね。

御厨 いや、組織というのは怖いものです。よく分かりました。

そろそろ時間になりますので、今日はそこまでにしましょう。私としては、大変勉強になりました。有難うございました。

〈以上〉

水上萬里夫
オーラル・ヒストリー
第7回

[2002年6月20日10:00~12:05]

[インタビュアー] (肩書きはインタビューの時点)

御厨 貴(政策研究大学院大学教授)

田中隆之(専修大学教授)

横山和輝(神奈川大学講師)

柏谷泰隆(政策研究院政策研究科博士後期課程)

(於：政策研究院政策研究プロジェクトセンター)

邦銀の国際業務

御厨 今日、第七回目になります。いよいよバブル期、つまり「失われた十年」の最初の部分になります。水上さんにとっては、ご自身がまとめられた「五次長計」がスタートした後、国際本部長になられて、やがて一年でお戻りになって、今度は資本市場グループ担当の常務におなりになる時期のことです。前回の最後にありましたイ・アイ・イ社への融資が始まるのも、ちょうどこの頃でありますし、おそらくいろいろな問題が山積している時代のお話になると思います。水上 バブルと言えば、一九八九年（平成元年）の大納会の時が株価のピークでしたが、この時期、私は融資の現場から比較的遠いところにおりました。まず、私がやっておりました国際部門と資本市場部門のお話をいたします。

八六年（昭和六十一年）四月から八七年（昭和六十二年）九月までの一年五カ月の間、企画部長から国際本部長に担当替えになりました。この時は、「五次長計」をつくった後でもありますので、海外で証券を含めて、どういう形で投資銀行としての機能を拡充強化するかということが、私の最大の関心事でした。その中で、特にアメリカのマザーズ・ウェルズでの証券業務を、どのように展開するかということが一つの焦点でした。「五次長計」の時の企画室長だった平尾（光司）君、上原（隆）君が具体的に動いてくれました。結局、ＪＰモルガンに当分の米国証券市場への進出策を提案してくれるよう委嘱しました。

幾つか提案がありました。その中で最も過激な案は、「アメリカでは銀行の免許を返上して、証券業務だけで行く」というものでした。それを具体化するための買収先の候補も幾つか挙げており、費用はどのぐらい掛かる、というような形で提案してきました。これは、なかなか面白い案で、私は非常に魅力を感じたのですが、当時、既にアメリカでは銀行と証券との分離が次第に緩和される方向にありましたので、銀行の免許を持ったまま、かなりのところまで出来るんじゃないか、もう少し成り行きを見ようということになって、具体的に動くところまでは行きませんでした。インヴェストメント・バンクの資金調達に関する提案という業務を、間近に見せて貰った機会でもありませんでした。

国際部門へ行ってみて、国際部門の本部も、国内部門の本部同様に非常に硬直化していることを感じました。国内の体制とほとんど変わらないような格好で、言ってみれば「官僚組織体制」が出来上がっていました。それが、どういふところに現われているかと申しますと、人事面が非常に硬直的になって、現場が軽視されて、本部偏重という格好になっているのです。それもあって、地域展開——それぞれの地域での人との結び付きが、非常に弱いことを感じました。

これに対して、私がやりたいと思いましたが、国内部門も含めて、もう少し大きく人を動かすことでした。それで、「国内部門との入れ替え」を提案して、一部は実現しました。例えば、全く国内融資部門しかやっていなかった守旧派の代表・尾見（敬二）君を、敢えて国際部門の本部に入れたりしたこともありましたが、更にやりたかったのは、海外店で、例えばアメリカのトップとはいかないまでも、相当な地位の然るべき人をスカウトして来て、その下に日本のスタッフが付くと

いうような体制をつくることでした。というのは、一つは日本の金融技術が、まだその人たちに及ばないし、現地の企業との緊密度が足りない。そういうものを、その人たちに補って貰うことが、第一です。

もう一つは、現地スタッフの使い方というのが、日本の人たちに十分出来ていないことがありました。自分たちが現地の人たちに仕えてみることで、その使い方も覚えるのではないかと思つたのですが、これは国際部門の連中の反発が強くて、そこまで行きませんでした。

これが一つ大きなポイントだったわけですが、それぞれの地域との繋がりの問題では、例えば研修のフォローということがありました。発展途上国の人たちを研修ということで受け入れて、長銀で一カ月のプログラムをつくるというセミナーを、それまでも何回か繰り返していたのですが、そういう人たちが帰つた後のフォローが全く出来ていない。日本で言えば、公社・公団に当たるような政府機関から来ている人たちが多かつたのですけれども、せつかく呼んでおきながら、そういう人たちとの帰国後の連携が深められていない。それを国別などで集めて、主要な地域で長銀研修生のOB会をやるということを試みました。

私は、国際業務の素人だということもあつて、長銀から人が派遣されているところを、大体全部回りました。最初の一年は、年間で二十回ぐらい海外に行き、百三十日ぐらい海外にいました。百三十日と言うと、一年の三分の一に過ぎませんが、土・日などを使って移動するものですから、実感としては一年の半分ぐらいは日本にいないような気分になりました。結構、それでいろいろなところに行くことが出来ました。アイルランドの飛行機リースの専門会社にも人を派遣していましたので、そこへも行く機会がありまして、「リンドバーグが大西

洋横断後、最初に光を見た町は、ここだった」というような話も聞きました。サウジアラビアやバーレーンなど、普通ではなかなか行けないようなところにも行きました。

もう一つの問題は、八二年（昭和五十七年）のメキシコの「債務返済不能宣言」に始まる、途上国の対外累積債務問題で、これが非常に大きくなつてきました。この処理策を、ペーカー米国務長官が提案しまして、八五年（昭和六十年）、八七年（昭和六十二年）と、大幅な返済条件の緩和や、一部の債権の証券化が繰り返されていきました。それまでは、延滞債権も全部抱えていたのですが、国際審査部長の地引（啓修）君の部下に、高山（直樹）君という狭い分野に突っ込んでいくタイプの人が出て、「海外の、不良債権売買マーケットの勉強をして、それをやってみよう」と言つて来ました。しかし、役所は勝手に一行だけが抜け駆けして規律を破ることを嫌うので、「とにかく、目立たないようにやってみよう」ということで、他の銀行に先駆けて、不良債権の売却などをやったことも印象に残っています。

先ほど、地域展開が非常に弱い、地元への食い込みが弱いということを申し上げましたが、韓国については、かなりの食い込みが出来ていました。韓国産業銀行の人たちが中心になつてやっていたセハン・マーチャント・バンクと提携して、出資と人材の育成をやつていました。

韓国に派遣された行員の中に、鈴木秀之君という人がいました。この人は現地の人たちに可愛がられて、その伝手で韓国産業銀行系の人たちが入り込んで先に食い込んで行き、かなり強い人脈をつくりました。この人は、研修が明けた後、そのまましばらくソウルの駐在員をやりに、私が国際本部長の頃は東京へ帰つて来ていました。けれど

も、組織の硬直的な動きとなかなかうまくいかず、香港の支店へ出た後、「自分でやりたい」ということで、結局、銀行を飛び出しました。しばらく長銀香港支店のナンバー2をしていたのですが、「独立したい」と言いまして、香港で彼自身が小さなマーチャント・バンク（商業銀行）を設立して商売を始めました。

これに対する長銀の反応が非常に冷たくて、「散々育ててやったのに……」というようなことを言う人がいました。そして、彼が銀行の資金を使い込んだとか、あるいは香港の店にいた時の部下を引っこ抜いて連れて行ったとかいうようなことを言い、本部は「非常に厳しい対応をしたい」と、担当役員の私に言ってきました。要するに、「通常の依頼免職ではなくて、懲戒免職にしたい」ということでした。しかし、調べてみますと、そういう事実は全くありませんでした。彼の後に韓国に行った駐在員の人に訊いても、非常に協力的な支援をしてくれる。それから、香港の部下を引っこ抜いたという話につきましても、「結局、引っこ抜かれた人の立場から言えば、明日どうなるとも分らないような、個人一人で始めているところへ、長銀から去って行こうということは、逆に言えば、如何に長銀に魅力がなく、十分に機能していないということじゃないのか」と。私は、そう申しまして、依頼免職でいいという決定をしたわけです。そういうところを見ましても、非常に考え方が硬直化しているなど感じました。

その鈴木君が香港で新しい会社をつくった時に、現代グループの資金面の元締めをしていた申圭哲さんという副社長が呼び掛けて、支援グループをつくってくれました。日本の中でも幾つかの金融機関が、少額ではありましたが、出資をしました。結局、出身母体の長銀が一番冷たかったのではないのでしょうか。そして、一時はかなり盛んに仕

事をこなしていました。

そんなこともあって、韓国には何回か行きましたけれども、とにかく韓国の人は無闇に酒が強いということと、カラオケと言いますか、彼らはバンドを入れてやっていましたが、歌がやたらにうまい、この二つが非常に印象に残っています（笑）。

現代グループは自社の迎賓館を持ってしまして、そこに呼ばれると、妓生（キーセン）が人数分だけ来るわけです。日本のように自分が相手の席に向いて行つての「献杯」はやらないのです。キーセンが杯を運んで来るわけです。ですから、最低でも、そこに出席している向こうの人たちの人数分だけ、杯がやって来るわけです。お酒というのは、ウイスキーでした。小さいウイスキー・グラスで、ストレートでやるわけです。それが人数分だけ来るものですから、なかなか大変なんです。

話によりますと、当時、大宇（デイウ）グループの代表の金宇中さんが日本に来たことがあるそうです。その当時、大宇グループから日本に五十数人の社員が来ていたんですが、金宇中さんは赤坂の韓国料理屋を借り切って、全員を呼んで宴会をやったんだそうです。そして、金さんは五十数人全員から「献杯」を受けた。これは、英雄的だと讃えられたそうです（笑）。五十数杯と言いますと、ウイスキー瓶で三本は飲んでいることになるようです。

御厨 いやはや……。

水上 日本は、もうちょっと早くソフィステイケートされましたが、当時の韓国はまだ、酒を飲ませた相手が酔い潰れないと、御馳走したことにならないという風潮があつて、なかなか大変でした。

御厨 それは、古典的ですね（笑）。

水上 また余談になりますが、私が国際部にいた時期に——ベルギーに出張しておりました時に、日本航空機が御巢鷹山に墜落したという事故（昭和六十年八月十二日）がありました。ベルギー放送で、大阪行きの飛行機だと聞きまして、「大阪行きの飛行機が、どうして群馬の上に落ちるんだらうな」と思った記憶がありました。

それから、その少し前、まだ私が企画部長時代に、三光汽船という河本（敏夫）さんがやっていた船会社がおかしくなり、「どうするか」ということが議論されました。企画部長が広報担当でもありましたので、私の家に夜回りの記者が毎晩のように来ていました。その三光汽船が最終整理に入ったという発表があった時期と、私が国際部で海外に出掛けていた時期が重なりましたので、「海外での金繰りがおかしくならないよう、水上が資金面で手を打ちに行った」という記事を書かれたりしたこともありましたが（昭和六十年八月十三日、会社更生法適用を申請）。

御厨 そもそも国内の業務が基幹としてある銀行で、国際業務というものも切り開かれていく時は、国際業務に対する銀行内の見方、また国際部門に投ぜられる人材についての銀行内の見方というものは、異邦人的な感覚なのでしょうか。つまり、「あいつらは英語も喋れるし、外国にも行けるし、我々とは違う」という、言わば同じ企業の中にあっても、違う組織が二つあるような感覚でしょうか。

水上 おっしゃるようなことだと思います。結局、どこの銀行でも国内業務が中核であり、柱であります。何故、海外業務をやらなければならぬかと言えば、「自分の主な取引先が、海外に業務展開をしている。その取引先を維持する、あるいはそれに十分なサービスを提供するためには、銀行の一部に国際部門というのが必要だ。それが無い

と、他の銀行との競争に負けてしまうから、仕方がないから、つくろう」と。それが多分、国内派の考え方だったと思います。もともと、海外の業務のほうに自由に展開できるという面がありますし、マスコミが新しい分野として取り上げることも多くなって、積極的な業務展開のように見えます。だから、若い人たちの中には、「そういうものをやりたい」ということで入って来る人たちが多くなっていましたが、銀行全体としては少数派だったと思います。

よその銀行の例ですが、私の同期に三菱銀行に入った人がいまして、取締役・ニューヨーク支店長まで行きました。三菱銀行の場合、取締役・ニューヨーク支店長というのは、帰って来ると、国際業務本部長になることが多かったのですが、運悪く国際派の中村俊男さんから内派の伊夫伎一雄さんに「政権」が代わる時期に当たっていて、彼は割を食ったようでした。その友人の話によりますと、伊夫伎さんが頭取になって、まだ日が浅い頃、IMF総会で米国に来了。彼がニューヨークに連れて来たのは国際部門だけでなく、国内部門の人も連れて来ていた。内輪で食事などに行くと、伊夫伎さんのほうから、「国際派だけに任せておくと……」とか、「やっぱり国内派のほうがいいよな」というような話になって、「非常に引掛かった」と言っておりました。

伊夫伎さんが最初に手を着けた国際部門の人事で、その私の友人より後輩で、それまで全く国際部門にいなかった人が国際本部長になりました。彼はニューヨーク支店長から、新しく出来た投資顧問会社に出されてしまいました。長銀に限らず、当時の銀行の国際部門というのは、そんな扱いを受けることが多かったのだと思います。

三菱銀行の話は派閥抗争だったのかも知れませんが、この時、

国際派をかなり整理したことが、後々、東京銀行を受け入れる素地になったと思います。

国内派と国際派の軋轢と協調

田中 この頃の海外展開というのは、国内の取引先が海外進出するから必要になってきたのでしょうか。例えば、ニューヨーク支店というものを見れば、本邦系の融資という部門があつて、非本邦系の融資があつて、それから、おそらくディーリングを含めた証券部門があつたと思います。その中で、本邦系の融資が非常に大きな位置を占めていたのでしょうか。考えてみれば、当時の日本の銀行は非常にレーティングも高かつたし、国際的にプレゼンスを高めたかつたということもあると思うんですね。そうしますと、いわゆる非本邦系のアメリカ企業向けの業務は、かなり成功したと言いますか、アメリカの銀行にとつては非常に脅威の面があつたのではないかと思います。その点は、如何でしょうか。

水上 国際部門の意識としては、非本邦系にどう食い込むか、それから国内であまり自由に出来ない証券部門を、如何に強化・拡充するかというところに、当然重点があるわけです。また、本邦系の取引というのは、日本の銀行がみんなで寄つてたかつてチャホヤするものだから、利ザヤが非常に薄く、採算が悪い。だから、やりたくないというのが、国際部門の本音なんです。ところが、主流派のほうから見れば、「そのために出したのに、何を言っているんだ」ということで、そこ

に常に小競り合いがありました。資金の枠が厳しい時ですと、その配分をどうするかという時に、そういうところが常に問題になってきます。

田中 長銀に限らず、日本の銀行はかなり非本邦系の部分で活躍したために、アメリカの銀行にとって脅威になったということは確かでしょう。つまり、レーティングが高いから、市場で低いレートで資金を取り入れて、ダンピングと言いますが、かなり低いレートで貸し出すということ、脅威になったということですが……。

水上 そうだと思います。そういうことがやりにくくなるように、アメリカはBIS規制を導入してきた（一九八八年）。これは、明らかに、日本の銀行の活動を抑えるためにつくられたものだったと思います。

柏谷 一九八五年（昭和六十年）五月、常務取締役企画部長をやつていらつしやる頃に、国内ではイ・アイ・イ社への融資が始まる。その後、国際本部長に異動された頃、イ・アイ・イと組んだ初の海外投融資の案件が出て来るわけです。長銀の「五次長計」では、国内の融資業務は、融資だけに限らず、多角的な営業をやつていこうということが、一つの柱になっています。イ・アイ・イとの海外投融資の案件も、そういう狙いで行われたのでしょうか。常務取締役国際本部長であつた水上さんのスタンスとしても、イ・アイ・イに限らず、国内企業が海外投資をする際に融資を付けることは、高採算でもあり、積極的に後押ししていたと理解していいのでしょうか。

水上 さつき申し上げた本邦系取引の採算が悪いというのは、海外の出先企業との日常取引、運転資金の供給面で非常に採算が悪かつたということ。本邦系企業とうまくやつていける案件というのは、プ

プロジェクト・ファイナンスだろうということがありまして、それを扱う独立の班も出来ていました。これは、銀行で国内部門と国際部門の両方が協調して仕事の出来る部門だったと思います。イ・アイ・イというのは、後々ああいうこと（政治行政との癒着が騒がれ、長銀破綻の一因ともなったこと）になったから有名になりましたが、この時点では私は全く知りませんでした。（長銀は）イ・アイ・イの海外不動産投資が始まったから、どうこうというようなことで、問題になるような企業ではありませんでした。

柏谷 海外でのプロジェクト・ファイナンス案件というのは、国内派と国際派の協調できる業務として理解できるわけですか。

水上 そうですね。プロジェクトを進める企業は、国内取引先です。プロジェクト組成の技術面は国際部門の専門家ということですが、それも当初は幾つかターゲットを決めて、例えば資源の開発には資金がたっくさん要るから、こういうところを狙おうとかというような格好で始まったものでした。

柏谷 資源開発融資にしても、長期的なスパンの計画ですから、長銀が一九六〇年代の初めに国内電力会社の電源開発融資等で培った審査能力が、やや異なつた形で生かされたと考えても良いのでしょうか。先ほど、水上先生がおっしゃつた人材の活用とかの点でも……。

水上 国内取引で培つたものは取引関係であつて、国内取引というのは、主として年度資金調達のような極めて単純な形態でしたから、そこでプロジェクト・ファイナンスに役立つような審査技術が蓄積されるといふことはなかつたと思います。逆に、海外業務でのいろいろな取り組みの中で身に付けたものを、国内へ持って来てやるというようなことでした。新しいものは、常に外から入って来るということだつ

たと思います。

国内は取引先も含めて、当時はまだ保守的な時代でしたから、新しいことをやるというのも、どこかで成功例があつて、「こういう例があるから、どうか？」と言うほうが、企業も取り組みやすかつた。海外では規制も少ないし、ある程度自由ないろいろなファイナンスの仕組みが出来て、マスコミにも取り上げられやすく、海外案件のほうが紙面を賑わすことが多かつた。これは、また国内派から見れば苦々しく思うところでした（笑）。

御厨 先ほど、韓国のお話をなさいましたが、現実に現地に食い込んで仕事をすると、組織の限界を感じて、逆にかなり独立的になると言います。これは、現在に至つても結構、普遍的な課題のような気がするんです。先ほど、水上さんがおられた時の国際本部での意思決定のあり方について、「現場よりは、むしろ本部の意見のほうが……」というようなことを、チラツと言われましたけれども、こういう場合、現地に張り付いて、現場でやっている人の意見というのは、国際本部にはどういふ感じで届いて行くものですか。

つまり、現場でやっている人というのは、おそらく現場の言葉でしか喋っていないと思うんですね。現場での取引が何かあつて、「こうだ、こうだ」と、ワツと言う。おそらく、それを一旦翻訳をしないと、整理された言葉として伝わっていかないと思います。その辺のところは、意思決定に際して、どのように配慮なさるのでしょうか。それから、今度は国内派と協議していく時には、多分、もう一遍翻訳し直さないと、通じない。つまり、同じ日本語でも二重、三重に翻訳しないと、意思疎通できないような感じに見えるのですけれども、その辺は如何でしょうか。

水上 基本的には、国際本部にいる連中も、昔はどこかの現場にいた人たちではありませんから、ある程度のこととは分かるんですね。だから、本部の連中が意欲を持って、積極的に何か打開しようという気持ちがあれば、やれないことではなかった。しかし、どちらかと言うと、(国際本部には) 国内派との協調とかに気を遣い過ぎて、あんまり出過ぎたことをしたくないという、非主流意識なのかも知れませんか。でも、穏便に済ませようというところが非常に強かった。(彼らの) 国内での発言権が弱かったということもあって、国内の主流派的な人をもっと少し国際本部に持って来て、この連中に国際感覚を持たせると同時に、国内に対する国際部門の人事面での発言権も、もう少し強くしたいと考えました。

田中 現地の人をセミナーという形で招聘し、彼らが本国に帰ってからのフォローアップに力を入れられたということですが、これは海外の役所の人とか、あるいは政府関係の方とか、主要銀行の方とかですか。

水上 主要銀行もありましたが、公社・公団でエネルギー開発に携わっている人たちとか、石油公団の資金担当とか、そんな人たちだったように思います。

田中 国際化を図る時に、海外の要人と、そういう格好で顔繋ぎをするというのは、日本的な発想と言ってよろしいのでしょうか。例えば、他のアメリカなり欧州なりの銀行が国際化する時には、どうなのか。あるいは、日本でも、都銀や興銀を含めた同業他社も、そんなことをやっていたのでしょうか。

水上 興銀は、長銀より、だいぶ前から始めていました。これは、相当地時間が掛かるんですね。特に最初のうちは、そんなに偉い人は来

ませんし、名前が通ってくれば、然るべき人が来るようになる。金の掛け方とか、後の実効があるかないかで、相手の来方も変わってくる。長銀の場合のように、あまり金も掛けないし、後のフォローもないというところ、やっぱり大した人は来ないということになっちゃうんですね。「長期信用銀行」という名前が付いているにも拘わらず、長く時間が掛かるものというのは、みんな不得手でした。どうしても、目先に、ある程度の結果が出るというところへ行ってしまう。

田中 これは何年間ぐらい、何年代まで？

水上 そうですね、私が行く前に多分、十年は経っていないと思います。五、六年……八〇年代初めぐらいからでしょうか。国際業務の大きな流れというのは、為替業務から始まって、その後シンジケート・ローンが始まって、それが八二年(昭和五十七年)に駄目になったので、そこからどこへ転換するかということいろいろ考えて、プロジェクト・ファイナンスだとか、何とかと言いつ出したのだと思います。

興銀は、シンジケート・ローン時代の対象となる途上国、例えば中南米の人たちを対象にセミナーを始めていました。長銀は、その段階ではなくて、その後の石油ショック等があった、サウジアラビアのお金をどう集めるかというようなことが問題になった頃に、ようやくセミナーを始めたのではないかと思います。野村証券も、早くからやっていましたね。

田中 都銀は、あんまりやっていないでしょうか？

水上 やっていませんでしたね。

柏谷 野村証券は、割と早い時期から海外に大きな支店を出して、人を出していました。

あと二つほど質問がありまして、一つは国際本部長をやられた時に、イギリスでは（八六年十月から）二年ほどの期間を掛けて、政治のイニシアティブでビッグ・バンが行われるわけです。それを片目で見ながら、アメリカの銀行・証券の垣根の流動化を見て、国際業務の今後の展開を考えられたということでした。イギリスのビッグ・バンが、ちょうど日本で話題に上り始めた金融自由化に影響を与えられたのか、あるいは日本はイギリスのようにはならないと思われたのか。銀行の経営陣は、どういう感じで見ていたのでしょうか。

もう一つは、この時期に、住友銀行は平和相互銀行を吸収合併して、国内拠点を強化しました（昭和六十一年十月）。店舗規制が厳しかった当時、都銀を始めとして、「してやられたと感じた」という記事が当時の新聞・雑誌にかなり載っているんですね。それを国際本部長として、どういう思いでご覧になっていたのか。更に、「五次長計」で打ち出した投資銀行路線に対して、何らかの影響を与えたのかということをお訊きしたいのですが……。

水上 アメリカとイギリスの自由化の影響という点では、日本の金融・証券行政の方向付けは、ほとんどアメリカの後追いという感じでした。圧力も、アメリカからのものが一番強かったし、そもそも証券と金融の分離というの、戦後アメリカの体制をフォローして始まったわけですから、アメリカの改革の進展具合を、何年か遅れて日本が追い掛けると、みんなが捉えていたと思います。

ロンドンの改革というの、ある意味ではアメリカの進出を受け入れやすくしようということだった。アメリカが入って来ないと、ロンドンのマーケットは、どんどん地位が低下してしまうという危機感があったと思います。後々、「ウィンブルドン方式」ということが言われ

るようになりましたが、これは場所貸しをして観客は集めるが、イギリス人は、もう優勝しなくてもいいことですね。ビッグ・バンも、そこへ向けてのステップだったという気がします。

柏谷 ということは、まだ日本はイギリスのような乾坤一擲の改革はしなくてもいいという感じですか。

水上 いや、それは銀行の立場から言うと、特に長信銀の立場から言えば、「これを早くやつてくれないと、少なくとも国内での地盤や地位というのは、どんどん低下していくので、早く証券業務が出来る方向にして貰いたい」という気持ちでした。けれども、証券業界のほうに政治力は圧倒的に強かったので、なかなか進まない。

御厨 そうなんでしょうね。

水上 使っている金の量が違ったんじゃないでしょうか。

これもまた脱線しますが、証券関係の団体に、東証の理事長を退任された方を始めとして、大蔵の次官級が何人も座る。地位の高い人たち、証券業界に取り込まれていた。銀行協会でも、そういうクラスを入れないと、証券界に対抗できないという危機意識みたいなものはありました。ところが、いざ調べてみると、証券界がそこで払っている給与のレベルが物凄く高くて、「とても、銀行界では、こんなには出せないな」という話になって終わりました。

御厨 野村は、特に凄かったんでしょうね。

水上 凄かったです。

御厨 分かりました。それでは、その続きをお願いしたいと思います。

銀行と証券

水上 八七年九月から、私は資本市場グループ担当になりました、八年十一月に企画・調査・情報システム担当に行くまで、二年二カ月の間、その職にありました。この間の、私の主たる関心事は、「五次長計」の中での機能拡充であることに変わりはありませんでした。

具体的な一つの大きな成果だったのは、グリニッチ・キャピタル・マーケットという、アメリカの証券プライマリー・ディーラーを買収したことでした。プライマリー・ディーラーというのは、アメリカの国債の入札に直接参入できる業者の資格だったと思います。

銀行としても、アメリカでの証券業務をどう展開するかということ、JPモルガンに委嘱したあたりから、何らかの形で具体的な取っ掛かりをつくりたいと考えていました。その一つに、小規模でしたが、ピアーズというM&Aの専門会社を立ち上げていて、そこに長銀からも人が修業のために派遣されていた。グリニッチは、その会社が持つて来た案件だったと思います。証券業界は資金量が相当豊富にないと、十分な仕事が出来ないので、先方は株主として資金の有力な出し手を取り込みたいということでした。日本経済は当時、上り坂にありましたので、日本の金融機関もターゲットの一つでした。日本からは、長銀のほか、三菱信託も手を挙げていたようですし、イギリスのバークレイズも手を挙げたという話です。

最初は、「果たして日本の金融機関が、アメリカの市場に即応して、

うまくマネージ出来るのだろうか」というのが、グリニッチ・キャピタル・マーケットの代表の心配事だったそうです。だから、日本の銀行に対して消極的だったようですが、当時、ニューヨーク支店に行っていた平尾君がいろいろ接触するようになってから、「こういう人もいるのなら、大丈夫かな」というような信頼関係も出来てきて、パートナーシップみたいな会社でしたが、結局出資をして、実質的に傘下に収めることになりました。

グリニッチは、ニューヨーク郊外の金持ちの住宅地にあつて、会社はヨットハーバーに面した二階か三階建ての低層ビルでした。ネクタイと背広の人は全然いなくて、非常に気楽かつ優雅にやっているように見えるところでした。しかし、その仕事振りは相当なもので、全米のいろいろな金融機関と直接ディーリングをやっているわけですから、全部、電話商売なんですね。日本で言うところ、逗子や葉山あたりに会社があるような感じかなと思いました。日本ではかなりディーリングが活発になりました。ディーラーたちは、どこかでお互いに顔合わせをやるんですね。私のいた時代ですと、相手の顔が見えて来ないと、本当に安心して取引が出来ないという気持ちがありました。

日本では、そういう直接対面をすることが必要な雰囲気がありました。ソロモン・ブラザーズも最初、赤坂のアークヒルズに入ったんですが、しかし遠くて駄目だということになって、結局、大手町、兜町界隈に移って来た。それも、そういう顔合わせが必要だということの影響でした。アメリカはそもそも広過ぎて、そんなこと言っただけでいられないし、いろいろな人種の寄せ集めということもありました。(アメリカは)喋ったこと、あるいは書面に書いたこと以外が、言外の意味を持つということがあまりないので、自然に、そういう慣行

(顔合わせは必要ないということ)が出来たのだと思います。……と
いうことを、目の当りにしたような印象を持ちました。

御厨 やはり、フェイス・ツール・フェイス・コミュニケーションじゃ
ないと、気持ちの上で、信を置けないということですか。

水上 日本は、そうでしたね。アメリカ人も、確かに会うことで、一
つ親しみは持つんだけれども、日常取引はそういうものなしでも、十
分に成立するという、そういう風土の違いがあるような気がしました。
田中 よく、通信インフラのコストが違うとか、いろいろ言いますけ
れど、それを超える部分もあるんじゃないでしょうか。

水上 何か、そんなものがあるような気がしましたね。

もう一つは、これもその時期だったかと思いますが、投資顧問会社
の合併設立がありました。平尾君は、フィラデルフィアにフルブライ
トの留学生で行きましたが、そのOBたちには強力な連繋があります。
田中 ウォートンですね。

水上 そうそう、ウォートンでした。そのOBの繋がりの中から、フ
イラデルフィアにあったミラー・アンダーソンという投資顧問会社と
縁が出来て、同社との合併の投資顧問会社が出来ました。そうしたこ
とで、国際証券部門の「道具」というのは、徐々に整備されつつあり
ました。

ただ、これはいずれも平尾君とか上原君とか、国際部門の中でも官
僚的体質に陥らずに、積極的に業務展開を図ろうという人たちの活動
のお蔭で、私は自分自身で、この証券部門で考え、実行したという実
績は全くありません。ただ、そういう人たちの上に乗っかっていたと
いうのが実感です。また、証券と銀行というのは、全く違う分野だと
いう印象がありました。結局、そういう部門に実務として直接携わっ

たことがない人は、幾ら説明を聞いて頭で理解できても、肌身ではな
かなかそれを感じる事が出来ない。つまり、市場の仕事というのは、
波が激しい。損失も出ます。私が担当になりましたのは八七年の九月
で、八七年の十月に早速ブラック・マンデーが来ます。ここで証券部
門としては、かなりデューリング上の損失が出て、私も賞与を削られ
たりしました(笑)。そういう市場の怖さというのは、凄くありまし
た。

その金額が、また大きいんです。バブル期から(銀行も)変わりが
したけれども、それまでの銀行というのは、例えば一億円を貸してい
る取引先が倒産したら、その時の支店長は一体、どこまで、何をやっ
ていたかということ調べられる。一億でも、責任がどこまであるの
かということ、どうしても明らかにする必要があります。それが、
国際証券部門では百億円ぐらいは、「あつ」という間に飛んでしま
うわけですから、こういう業務が本当に同じ組織で出来るのかというの
は、大きな問題でした。国内部門の連中が、全体として、そういうも
のを胡散臭いと思っただけでいたというのは、気持ちとしては分からな
いではないんです。証券というのはデューリングが全てではなく、銀
行員にも馴染みやすい部門もありますが、デューリングもやろうとす
れば、それをローン主力のところ、内部に抱えるということは、かな
り難しい。はつきりと、別の組織にする必要があるように思いました。
後で、これもお話しすることがあると思いますが、何回か金融制度
調査会絡みの問題がありまして、私がまた企画担当に戻りました頃に、
長信銀をどうするかということが議論されました。その時に、いろい
ろ識者のご意見を聞きました。例えば、竹内道雄さんという大蔵の次
官で、東証の理事長経験者をお招きして、お話を伺いました。この方

のおつしやつたことで、今でも印象に残っておりますのは、「一体、皆さんは、本当に銀行の窓口で株の売買をやりたいと考えているんですか」というお話です。「例えば、窓口に『新日鐵の株を千株くれ』と言つて来るお客さんは少ないんですよ。大半は、『何か儲かりそうな株を教えてください』と言つて、買いに来るのです。『これだ』と言つて、売つた後で損をさせた時に、銀行はどうするのですか。銀行は、窓口へ来たお客に損をさせないところということで、信用の秩序が保たれているではありませんか。それが、『銀行の窓口に行つて、言う通りにやったら、こんなに損をした』と言われて、本当に大丈夫ですか」と。そう言われたんですけれども、そういう面は確かにあると思います。

それに従事する人たちの待遇面も、明らかに違つてくるでしょうし、何らかの仕切りは必要だと思ひました。待遇面で言えば、好況時の証券会社の人たちは相当高給でしたし、派手でしたけれども、しかし働き振りも相当なものだったと思ひます。この時期に、証券界の方ともずいぶんお付き合いをして、お酒もずいぶん飲みましたけれども、例えば語り種（ぐさ）になつてゐる豊田（善一）さんという、野村證券の副社長から国際証券の社長に行かれた方は、宴会は午後八時までで、大体帰つてしまふんですが、朝、四時に起きるんだそうです。あんまり早く会社に行くと、みんなが迷惑するからというので、自分のところの調査部門がつくつたいろいろな資料——どの株を推奨するかというような資料を克明に読んで、六時になると、会社に行つちやうんだそうです。

御厨 六時！

水上 我慢して、六時まで待つてから行つたそうです。

御厨 そうか……。

水上 夜は、宴会もやる。八時には帰つて、早く寝てしまふ。土・日は取引先とゴルフをする。ゴルフが終わつてから、自分の家に役員を招集して、連絡会をやる。お客への食い込み方というのも、尋常ではありません。全く別の方とゴルフに行つてゐる時に、たまたま同じゴルフ場でお客と会うことがあるわけですね。そうしますと、お客が帰る時には、その人の車にお土産がいつの間にか積んであるんです（笑）。「これは、並ではない」と思わせる方でした。そういう猛烈な働き方と言うんですかね。ゴルフがない時は、取引先の、「これは……」と思う人の自宅へも行つておられたようでした。

御厨 率先垂範ですね。

水上 ええ。そういうのに比べれば、銀行の役員なんていうのは、実に甘いものだという感じがありました（笑）。

債券発行銀行というのは、店舗数が少ないものですから、債券を証券会社に売つて貰うということが、そもその証券会社との付き合いの始まりでした。私どもで言いますと、ワリチヨ（割引金融債）を証券会社の窓口で売つていました。その時に、興銀と長銀のどつちに近いかという色分けが自然に出来ました。興銀はどちらかと言うと、「自分の言うことを聞きやすいところを使いたい」という気持ちが強いのので、当時、四大証券と言われた中で、山一と日興證券——日興證券は設立時から、いろいろ因縁があつたようですが、とにかく山一・日興というのが、比較的興銀と近かつた。そして、長銀は野村・大和と緊密でした。その後、債券以外にも様々な取り組みが行われるようになって、組み合わせは変わりませんでした。私も野村・大和の主要な役員方には、ずいぶん親しくしていただきました。

御厨 この頃は、田淵さんなんかにお会いになりましたか。

水上 ええ、両方にお会いしたことがあります。特に、若いほうの「小田淵」（田淵義久）と言われた人は、年次から言うと一緒にになりますので……。その前後で、水口（弘一）さんという野村総研の社長になつてから、同友会の副代表幹事をやっておられた方（現・中小企業金融公庫総裁）とか、後年会長をやっておられた鈴木（政志）さんとか、この辺の方々とは特に親しくしていただきました。大和証券では、当時、副社長で、現在は日本証券業協会会長の奥本（英一朗）さんに大変親しくさせていただきました。現在、東証副理事長の山下（剛正）さんとも、よく飲みました。

田中 先ほどの窓口のお話で、銀行と証券では何らかの仕切りがあったほうがいいのではないかということでした。いわゆる業態別子会社方式ということで、相互参入を認めることになりましたけれども、その意味では適切だという感じですか。

水上 そうですね。方式としては、最近認められるようになった持株会社をつくつて、その下に銀行と証券を、それぞれ別にぶら下げるという形が良いのではないかと思つていました。

田中 いずれにしても、仕切りがある、と。

水上 はい。

柏谷 先ほどの竹内道雄さん——当時は資本市場研究会の代表をされていたと思いますが、彼らを筆頭に、そうした仕切りがあつて当然というイメージがあつたということですか。その仕切りに反旗を翻すような銀行が、当時はほとんどなかったか？

水上 適切な仕切りの形をつくれればやれるんじゃないかというのが、私どもの考えで、そもそも駄目なものだとは思つていませんでした。

田中 この時期、証券のほうに業務を拡大していったということですが、グリニッチ・キャピタルですとか、ミラー・アンダーソンとか、海外では、かなりそういう動きが出来たけれども、国内ではそれに類する動きはなかなか出来なかった、と。そういうふうには、大雑把に括つてよろしいですか。

水上 そうですね。規制が徐々に緩くなつていつて、ディーリング部門から出来るようになっていくので、その部分は着実に拡大していたということでしょう。投資顧問会社も、この頃に出来ましたし、規制の範囲内では拡大しつつあつたと言えらると思います。

田中 この頃、ディーリング部門が、かなり拡大したわけですね。

水上 そうです。

横山 証券業務に進出する際に、そのノウハウは、どういうふうにして得たのでしょうか。例えば、ブラック・マンデーの時の失敗を受けて、ノウハウをこんなふうには吸収しようとか。野村や大和の人たちと仲良くなつたとは言ふものの、前回のお話ですと、出向して、その方々から投資技術を盗み取るという話は、あんまりなかった、と。長銀の中で、特別に証券市場の仕事をやまくやるノウハウを勉強し合つたり、ということはあるのでしょうか。

水上 当時の認識としては、「日本の国内に、そんなに先端的なノウハウはない」ということだつたと思います。だから、海外で、それをどう身に付けるかということが、最大の関心事でした。ロンドンに証券現法（現地法人）をつくりまして、そこで実際にディーリングもやつていました。ただ、長銀の性格から言うと、ディーリング自体が本業ではなくて、企業の資金調達を、どう円滑に進められるかというのが本筋だつた。企業の社債を市場に出す、その引受けを進める。その

引受けをする際に、デューリング部門というのは、切り離せない。デューリング部門を持たずに引受けをやるということは、非常に難しい。市場の動きを見ながら、進めなければならぬ。もちろん、その部門で儲けることも必要なだけだけれども、これは非常に波がある部門だし、海外ではいい時と悪い時とで、人員を大幅に増やしたり、減らしたりすることが出来ませんが、日本の国内では難しい。その中で、大きなデューリング部隊を抱えて、本当にやっていけるかどうか、私は疑問に思っていました。

これも、また後の話になりますが、「六次長計」の収益目標では、国内の融資部門は相当数字を乗せていましたが、だんだん取引先が減ってくるので、十分には収益が上がらない。それを、証券デューリングで稼ぐように、かなり大幅に乗せた想定でした。私は、資本取引の部分が長銀の本来の姿で、新しい商品をつくったり、組み合わせたりというの、結局、企業へのサービス、サポートを目指すためであると、この時点では考えていました。

柏谷 資本市場の業務は、実際にお付き合いされて、よくご存知だったように、猛烈な働き方をしていた野村や山一や大和という証券会社は、ばっちり押さえていたと思います。お仕事ひとつ見ても、顧客への食い込み方が尋常じゃないとおっしゃいましたが、それに比して長銀が企業の資本調達の役に立つというのは、どのあたりに長銀の利点があると、当時お考えになったのですか。

水上 マーケットの支配力という面では、直ぐには太刀打ち出来ないと思いましたが。ただ、証券会社と比べて、今までは対抗の金融をやって来ましたから、企業との取引関係というベースでは対抗できる。

また、銀行は証券の引受業務は出来なかつたけれども、証券の受託

ということをやっていた。受託に入っている企業というのは幾つかあるので、そういう意味でも足場は決して弱くはなかつた。受託は、興銀が断然多かつたのですけれども、都市銀行に比べると、長銀もそこそこの数を持つていましたし、そういう意味でも決して基盤が全然ないということではなかつたと思います。

ロンドンに証券現法をつくり、欧州市場で企業が起債する際、その引受業務に食い込んでいくことが、長銀の実績づくりであると考えられていました。円に転換する際のレートで、引受手数料の吐き出しなど、ダンピングが行われ、実質的な収益という面から言いますと、相当な負担を強いられたのですが、引受ランキングに名前を出すことが大事だということで、当初は海外から「ハラキリ」と言われたような無理な条件でやって、そこそこの実績を挙げていました。将来の国内でも出来るような体制になった時の予備行動、練習台という意味が与えられていたと思います。

田中 証券業務に出て行く場合には、最終的には引受けに行くと考えてよろしいわけですね。そこが一番儲かると言いますが、株式にしても債券にしても、引受けをするということですね。それが一応できるようななるのは、「銀証」（銀行証券会社）と言われた子会社の格好で、九二年（平成四年）に解禁になった時です。けれども、毎回同じことを伺うようで恐縮ですが、それよりもっと早く、銀行の証券業務が解禁になると、例えば八〇年代後半の八八年（昭和六十三年）とかであれば、そこで証券子会社を持つというような展開は考えられたのでしょうか。

水上 解禁になれば、当然持っていたと思います。そこでやっていかなければ生き残れないと考えていましたから。これは守旧派の連中か

ら見ても、自分たちは自分の城を守っていればいいので、そういうものを別につくるということには抵抗しなかったと思います。規制がなくなれば、当然に出来ていたと思います。

田中 態勢が追い付かないということではなかったわけですね。

水上 海外でベースは出来ていたと思いますし、それは大丈夫だったんじゃないでしょうか。

柏谷 今のお話を、国内派の人は、どういった感じで見ていたのでしょうか。将来への先取り投資として、ロンドン市場でランキングの順位を上げるために、多少の「ハラキリ」をやっていたというお話でしたが、「ハラキリ」部分の赤字というのは、国内の融資の利益から補填していたのか。そうだとすると、「我々の利益を、そういうところに使いやがって……」という反感も出て来るかなと思いますが、どうでしょうか。

水上 海外部門と国内部門と、収益を分けて計算する時には、当然国際部門の中での計算になりますから、国内の収益が向こうへ回っているという形にはなっていないませんでした。

田中 子会社としての「銀証」の話に戻りますが、設立されたのが九二年から九三年の時期ですから、バブルが崩壊して状況の悪い時に、ようやく証券業務に出られたと思うんですね。もつと全体の環境がよい時に出ていけば、そこで、もつと収益も上がって……という展開だったと考えてよろしいのですか。

水上 引受業務だけを取ってみれば、そうかも知れませんが。証券会社もバブル期に投資顧問絡みで、顧客の損失を自分のところで被ったり、他のところへ付け替えたりしたことが問題になったことがありますね。長銀の場合にも、引受けは確かに出来なかったけれど、投資

顧問業というのは、やれるようになっていた。第一証券も含めて、企業から預かったものが、バブル崩壊後に運用がうまくいなくなつて、損失が出た。それを、どう銀行が被るか、あるいは相手に負担して貰えるかということが、非常に大きな問題となりました。バブル期に、もつと大々的に慣れない証券業務をやっていたら、その面の負担も大きかったかも知れません。

御厨 本場に素朴な質問ですけども、先ほど銀行と証券というのは、本当に違う世界であることを、実感されたとおっしゃいました。習慣も違えば、何も違えば、働き具合も違う。だけど、やっぱり銀行としては、証券業務に出ないと駄目なことだったのですか。

水上 銀行というのは、本来的にはリテール商売なんだと思います。リテールをやる銀行というのは、必ず残るだろう。しかし、長銀のようなホールセール型の銀行は生き残れないだろう、と。そこから轉身できるのは何かと言うと、企業との取引にどう取り組むかということを生かして、証券業に入るしかないと考えていました。

御厨 昔の仕組みを生かしながら、ですね。

水上 都市銀行の場合には、例えば今度、みずほ銀行は企業取引をやる「みずほコーポレート」をリテールとは別に分けました。これは、元を質せば興銀であつて、ああいう形にせざるを得ないだろう。その場合、「コーポレート」というのは、銀行よりも証券の色彩がより強いものになっていかなければ、駄目だろうと思います。

柏谷 証券業務を拡大するというところに、異論はありませんでしたか？

水上 銀行の中で、ですか？ もちろん、内心はあつたと思います。ずっと金を集めて貸すことしかやって来なかった人たちが大部分です

から。私は、証券分野にしか生きる道がないと思っていながら、なおかつ感覚的には違和感があったということを申し上げているわけで、元々そういうものをやりたくないと思っている人から見れば、とんでもない部門だということになるはずです。バブル期に証券部門の連中は、伝統的バンキング派の連中から、「もう、お前たちなんかには用はないよ」と言われていたというんですね。「もう俺たちは、俺たちでやっていけるんだ」というのが、本来の金を集め、貸す人たちの当時の感覚だったと思います。

収益より量ということ

柏谷 冒頭に戻りますが、JPモルガンからの提案レポートというのがありましたね。その提案の中に、「アメリカの銀行免許を返上して、証券業務だけやったらどうだ」というのがあったと言われました。これは幾つかの案の中の一つだったんでしょうか、それとも強いリコメンデーションとして出されたということですか。

水上 「順次、拡大していく」という案もあつたと思いますし、幾つかの中の一つだったと思います。

柏谷 なるほど。JPモルガン自体は、かなりホールセールに特化した銀行だったと思うんですが、ここへ提案レポートを委託したというのは、どういう経緯があつたのですか。

水上 どうしてだったかというのは、記憶がありません。私は、その時は企画部を離れていました。船渡（尚男）君が企画部長の時に決め

たことでした。

柏谷 見識の高い機関だった、と。コンサルタント部門というか、そういう部門を持っていたんですか。

水上 そうです。コーポレート中心であるには、先方のニーズに応え、また自分の仕事を掘り起こすためにも、そういう部門が必要だった。

JPモルガンもバンカーズ・トラストと並んで、長信銀の目指すべき銀行の一つのモデルと考えられていました。

御厨 これも素人質問で恐縮ですが、この期間に、ずいぶん証券の方のお付き合いが始まったとおっしゃいました。逆に、証券の方からすると、長信銀の人がそうやって入って来るといったことについての印象は、どんな感じだったんでしょうか。

水上 脅威に感じていたと思います。前に申し上げたように、債券を通じては、既に長い付き合いがありましたし、長信銀は企業との取引関係があり、人材の面でも相当な人がいるという認識を持っていたと思います。また、八〇年代末、九〇年代初めには、長銀に対する世間の評価は非常に高かったもので、まともに自分たちと戦う場面になったら、相当手強いとは感じていたようです。

御厨 そうすると、一方的なお付き合いではなく、向こうからしても、偵察という感じがあるんですね。

水上 そういう面もあつたと思いますが、他方、銀行の増資の際の引受けや、海外の起債に食い込もうという商売上の必要性もありました。また、当時、証券は為替業務が出来ないということがありまして、円貨から外貨、外貨から円貨へ転換する時に、どのぐらいのレポートを出して貰えるかという点で、どこかと組む必要がありました。それから、国内起債の場合には、受託を狙う銀行と組んで取り組むことが必要だ

ったので、競争であると同時に、一緒に仕事が出来るといふ面もありました。全く「将来の敵」というだけではありませんでした。

御厨 手を組めるところがあるという意味ですね。

水上 そうです。

御厨 これは個人的な感想になります。ちょうど八九年から九一年まで、私はボストンに行っていたんですね。あの時、ハーバードや、あの周辺の大学に、日本の銀行や証券会社から一杯人が来ていたことを覚えています。それこそ、いろいろな銀行が毎年のように人を送って来て、みんな二年間、あるいは一年間が終わっても帰らないんですね。つまり、そこでの支店開設要員になって、次は自分は西海岸に行くとか。そういう人たちが、取り敢えず行く前に、まずハーバードに来て勉強してから行く。その時に、僕が非常に印象的だったのは、「とにかく猫も杓子も出しているな」という感じでした(笑)。しかも、それが必ずしも国際感覚に優れているとか、英語が出来るとか、そんなことはどうでも良くて、とにかく行って……という感じでした。また、ハーバードは経営上手というか、そういう人を対象にプログラムをつくりまして、ディレクターが各銀行を回って、「某銀行は、三人来るんですけど……」と言うと、その銀行からも三人揃えて出すわけですね。そういう時代で、ずいぶん銀行員が溢れていました。僕らも、ハーバード・スクウェアを歩いていると、アメリカ人から、「どこの銀行から、お見えますか」と訊かれるのが普通だったんですね(笑)。ハーバードだったら、「どこの大学から、お見えますか」と訊かれると思うんだけど、それぐらい銀行の人がたくさん来ていた。一年、二年より、もっと短いスパンで来る人もいましたね。

田中 三カ月とかいうのがありましたね。

御厨 いました、いました。とにかく、この時期はやたらと来ているというのが印象的で、奥さん方の中には英語を全く喋れない人も来ているわけです。次から次へと人が代わっていくから、自分の借りている家を「社宅」と言っていました。「エーツ、アメリカに来て、社宅」という言葉を聞くとは……」と思ったんですが、そういう時代だったなということをお話を伺っていて思い出しました。

水上 確かに長銀も、留学生を主要な大学に送っていましたし、ハーバードのビジネス・スクールには六カ月だか三カ月だかのコース(A.M.P.)がありましたから、それにも出していました。そこには、かなりシニアな人を送っていました。

御厨 ビジネスの場合は、そうですね。

水上 私も一度、上原君が行っている時に行きましたけれども、なかなか大変なようでしたね。

御厨 これも余談になりますが、ハーバードの人気のある先生のクラスで、二十人ぐらいのうち十六人が日本人ということもありました。だから、日本人以外は四人です。それで、みんなが下手くそな英語で喋る授業は、一体、何であろうか、と。「よほど日本語で喋ったほうがいい」という話があったぐらいです(笑)。

水上 なるほど……。

御厨 とにかく、その時、「日本人は、今度は大学を買いに来たのか」と言われましたね。それぐらい、日本の銀行の人たちが来ていました。十年経って、僕の友人がハーバードに行きましたけれども、銀行員なんていない、(日本の)大学から来る人も少ないといった状況だったそうです。要するに、大学のほうも日本についての関心が薄れ、ハーバードの先生で日本のことを研究している人が、日本関係のセミ

ナーで話をする時には、「なぜ、私は日本を研究するのか」ということから説明しないと、みんなが納得しないという状況だったそうです。あの頃は、そんなことなかったですよ。やたらと日本関係のセミナーがあって、みんなそこへワンサと押し掛けていた。やっぱり十年経つと、ずいぶん変わるものですね。

柏谷 御厨先生がご指摘された点——証券会社が銀行に対して、どう思っていたのかということですが、当時は証券会社のほうでも銀行業務に関心があったんじゃないか。ちょうどバブルの幕開けで、株価が高騰していく時でしたが、証券会社にとつても、大企業の資本調達業務は当然、我々の業務になるんじゃないか、銀行のサイドのノウハウと言いますか、間接金融のノウハウでも橋頭堡を持つておきたいということがあったんじゃないでしょうか。例えば、当時の「大田淵」

「小田淵」の野村証券両首脳を始めとして、どうだったんでしょうか。水上 ちよつと遡りますが、私が企画室長をしていた七五年（昭和五十年）頃に、第一住宅金融という住専をつくったんですが、これは正に野村と組みまして、五〇対五〇で出資した住宅金融専門会社だったんです。その頃は、証券会社してみれば、手数料だけでは企業経営として不安定で、リスクが大きい。銀行のように資産を持って、安定的な収入が得られる部門が欲しいという気持ちで非常に強かった。その橋頭堡として、住専をやるうということだった。

これも脱線になりますが、その時に志茂明さんという専務（のち副社長）が野村におられました。彼は野村の参謀と言われていたんですが、これまた不思議な人で、外部とはほとんど接触しない人でした。

「外部と接触せずに、どうやって情報を取るのかな」と思っていたのですが、第一住金をつくる時に、この方に二度ほど呼ばれたことがあ

ります。いろいろお話ししまして、御馳走にもなりました。そのことを話すと、野村の連中はみんなびっくりして、「へえー、あの人が呼んだか」と言うんですね。それは、決して私どもを「面白い」と思っただけではなくて、それほど野村が「資産を持つ部門へ進出したい」という気持ちが強いことの表われだったと思います。

そういうものが、その後、企業あるいは個人も含めて「銀行離れ」がどんどん進んでいく中で、だんだん薄れていったのではないかと思えます。最後は、「銀行・証券間の相互乗り入れも、補助的にあつてもいいな」という程度の気持ちでしょう。相互乗り入れというのは、銀行が証券子会社を持つてもいい、証券会社も銀行子会社を持つていい、というものだったのですが、これに証券会社は魅力を感じるというよりも、危機感のほうが強かったと思います。

要するに、「俺たちは、そんなものは持たなくてもいいよ。自分たちが、そんなものを持つことよりも、敵が入つて来るのを阻止したい」というのが、向こうの本音だったと思います。

柏谷さんの質問への答えとしては、証券会社が、どこまでそういうものをやりたいかと思つていたかと言うと、もうその時点では相当薄かったんじゃないかと、私は思います。

御厨 なるほどね。
田中 相互参入というのは、結果的に、かなり非対称になっていますね。

水上 そうですね。

御厨 そうすると、証券会社のほうは、むしろ守りなんです。

水上 そうだつたと思います。前回だか前々回に、野村・大和と、そこそこの関係があつて、もし九七年（平成九年）十二月ぐらいから住

友信託との提携ということを考えていけば、両者合わせると、大和証券の圧倒的株主になれたということを示し上げたように思います。大和との、ある程度の付き合いの下地があつて、その上で、この三つを組み合わせるということをして、その当時から考えていけば、そこその面白い金融機関が出来たのではないかなと、私は思います。

柏谷 当時の空気として、相互参入は期待できない中で、証券会社はだんだん銀行への興味が薄れていって、むしろ危機感が溢れ出して、守りの姿勢になつていったというのは、非常に納得できます。野村證券がトヨタを抜いて、上場会社で経常利益がナンバー・ワンになるのは、八七年（昭和六十二年）か八八年（昭和六十三年）のことでした。こんなに利益が稼げる牙城に、実力のある銀行が入つて来るほうに危機感が強まり、それが対銀行との「業務仕切り」の折衝におけるファースト・プライオリティーになつていくというのは、非常に説得的な話だと思つて、お聞きしていました。

だとすると、そうした証券会社との微妙な関係というのは、全く国内派の人の眼中になかつたということですか。

水上 なかつたと思いませんね。最近、私が辞めた後の長銀の話聞いて本当に驚くのは、最後の最後まで長銀の戦略は量の拡大だつたということですよ。利ザヤが、どんどん薄くなる。利益を稼ぐのには、量を拡大するしかない。だから、量を増やせ、と。そういう単純な発想と、更に一部の人に潜在的にあつたらしいのは、だんだん追い込まれてきて、これは単独でやっていけないかも知れない。どこかと一緒にやるにしても、量が大きいほうが有利だという考えが、もう一つあつたようです。最後の段階まで、各営業部店への指示は「利益を上げる」ではなくて、「量を増やせ」だつたというのは驚くべきことです。

確かに現場にいますと、量というのは分かりやすいですね。「今月、債券をこれだけ集める」とか、「貸出しを、これだけ伸ばせ」と言うと、達成したものが目に見えて分かるわけです。毎日、数字が動くわけですし、「今日は、債券はどこまでいった」というようなことがあつて、目標に達した時に、何となくみんな達成感がある。報奨金が出れば、それで一杯やつて、「ご苦労。じゃあ、また来月、頑張ろう」という話になります。しかし、収益と言うと、間接的になつてピンと来ない。「収益目標」と言うよりも、「量の目標」と言うほうが分かりやすいところはあるのです。

横山 収益とか経費率といったものが上り調子になつていく方向性みたいなものは、最後まで？

水上 全然なかつたようですね。各部店ごとの損益目標を出すということは、最後までなかつたようです。

柏谷 この時期に、ROA（総資産利益率）などの資産収益率指標が銀行経営に導入されました。八〇年代後半の話ですけども、そういった経営指標は、まだ資金量に比べると、部店の経営にとってはそれほど重要ではなかつたという感じでしょうか。

水上 結局、最後までそうじゃなかつたようですね。

御厨 稼いで、肉体で感じて、最後は酒で憂さを晴らして、また次という感じですね。一カ月ごとに、そういうことが巡つて来るというのは、日本のサラリーマンに、割とある体質みたいですね（笑）。多分、そのほうが心理的には安定するんでしょうね。

水上 どうも、そのようです。

御厨 最後に、一つだけ。証券と長信銀とのお付き合いが始まると思いますか、「見合つて、見合つて……」ではありますが、始まるとい

う時に、証券の側というのは、政治をどのぐらい使っていたのか。あるいは、これから後、おそらく証券にとつては政治との問題が相当大きくなる。これは長信銀の場合も、そうですけど……。これは、次回のお話になるかも知れませんが、どの程度、政治というものが見え隠れしてくるのか。その辺は、どんな感じだったのでしょうか。

水上 これは、実のところは見えませんでした。

新井将敬氏が自殺した時（平成十年二月十九日）にも、証券会社絡みの話だったわけです。確かに証券はやりやすい面がありまして、銀行ではタダで金を上げてしまうということは、なかなか出来ないことなんです。しかし、証券会社の場合には株を買って貰って、その値段が上がったと言って、直ぐ売らせ、利益を渡すということは、いとも簡単に出来たのですね。最近でこそ少しはうるさくなりましたけれども、今だって出来ると思いますし、かつては完全に自由にやれたと思います。

御厨 ちょうど、二時間になりました。今日は、質疑応答をかなりしました。資本市場グループ担当になられたところまでの、第一の側面のお話を伺いました。第二、第三の側面のお話は次回以降ということと……。有難うございました。

〈以上〉

水上萬里夫 オーラル・ヒストリー

第8回

[2002年7月18日 10:00~12:50]

[インタビュアー] (肩書きはインタビューの時点)

御厨 貴(政策研究大学院大学教授)

田中隆之(専修大学教授)

横山和輝(神奈川大学講師)

柏谷泰隆(政策研究院政策研究科博士後期課程)

(於：政策研究院政策研究プロジェクトセンター)

プロジェクト・ファイナンスと不動産担保融資

水上 今日、バブルの頃のお話をさせていたが、と思います。

バブルの発生については、田中（隆之）さんの詳細なご研究がありますので、ごく大雑把に申し上げます。まず日経平均株価ですが、八五年（昭和六十年）九月の株価が一万二百七十五円、それが八九年（平成元年）十二月のピークには三万八千九百十五円。指数にしますと、八五年九月を一〇〇とすれば、八九年十二月は三七九です。地価のほうは、八五年を一〇〇としますと、九〇年末の商業地は三四一というレベルに上昇したということです。その根源については、GNPで示される実需を上回る資金供給があつて、その余剰分が株や不動産へ向かったものと認識していますが、それを増幅して何層倍にもしたのは金融機関でした。

長銀の中の具体的な動きで申し上げますと、「五次長計」で「投資銀行化」ということを謳ったわけですが、「それに対応する顧客層の厚みを増やす必要があるのではないか」という理由付けで、中堅中小企業の取引先開拓というものが、まず出て来ました。その場合、中堅中小企業と言いましても、飽くまでも顧客数の増加というところにポイントがありました。だから、全く異質のものをやるのではない。従来、国際・証券部門の実績とか情報力とかといったもので、他の都市銀行などに対抗して大企業との取引を進めていたわけですが、それと全く同じ形で中堅中小企業に接していく。そういう進め方しか、長銀

には出来ない。その範囲内で取引先数の拡大は必要だろうと考えて、私は賛成をしました。しかし、新規開拓をやるための新しい組織をつくることには、当初、私は反対しました。結局、「一応、実験的に、将来、社債や株式の引受けが出来るような中堅中小企業を開拓する」ということで折り合い、「量は狙わない」という形でのスタートになったわけです。

当初は、八重洲口の東京支店の中に営業四部という新しい部をつくり、そこで新規開拓をやることになりました。しかし、申し上げたような形での新規開拓では、どうしても単位がせいぜい一億円とか二億円というところで、人数の割には捗（はか）が行かない。「これじゃあ、いざれ行き詰まるんじゃないか」というのが、現場の反応だったわけです。それから、これには班が二つありまして、一つの班は証券部門での、将来、引受け可能な企業を狙うことに重点を置いていました。他の一つの班は、当初から量の取れるものということで、不動産関連に首を突っ込み、融資の本部は独断的に、その部門の重点化を始めました。優良企業を開拓しようと思つても、そこには従来からの貸し手がいて、どうしても新しく入れない。新しい産業やマーケットに対する研究は、調査部の段階では相当進んでいましたが、実際の現場では、なかなかうまく消化できませんでした。審査部門でも、うまく吸収できない。全体として、従来、そういう形での新規開拓というのを、あまりやっていなかったのが、マーケティングの力が非常に弱かった。そんなことで、ここは伸び悩んでいたわけです。

一方、不動産絡みは地価がどんどん上がっていくにつれて、いろんな需要が出て来る。そこに、ある意味では救世主的に登場したのがプロジェクト・ファイナンスの手法でした。それまでに長銀は、例えば

海外の石油の開発とかエネルギー関連のところとかで、この手法についてはある程度の実績を持っていました。不動産関連で、当初出て来た案件というのは、大金を貸すには企業の信用力が弱過ぎる、しかし企業の力ではなくて、そのプロジェクト自体の採算を考えてやれば、その企業が弱くても、プロジェクトさえうまくいけば、それに相当程度貸せるんじゃないか、と。そういうことに目を付けて、このプロジェクト・ファイナンスという、海外でやっていた手法を不動産融資に持って来たわけです。

不動産担保融資に関して、特に長期信用銀行の場合には、長期の融資をやる時には「確実な担保を取れ」という長期信用銀行法の条項があります。これに基づいて、何らかの担保を取って貸すことには、みんな慣れていました。そんなこともありまして、不動産を担保に取って、しかもプロジェクト・ファイナンスの形で金を出すという手法が、リスクな先への貸出しで量を確保するのに格好な材料になりました。融資の本部のほうも、事業金融あるいは事業をサポートするというのを重点目標にして、これを支援したというような状況でした。

大企業あるいは中堅の優良な企業にも、「この手法で攻めて行く」と。当初は現場でも、そう考えたようですが、こういう企業の資金調達方式というのは、年度資金での調達が一般的でした。次の年度に必要な設備投資の資金や長期資金といったものの計画を年度資金の形でまとめまして、それを各銀行のシェアで割り振る。もちろん、メインのところが一番厚くて、以下、小さな銀行に至るまで全て年度のシェアが決まっている。このプロジェクト・ファイナンス方式をぶつけても、結局、その年度資金方式の中に吸収されてしまつて、そこで長銀として突出するということは、なかなか出来にくかった。その面

からも、新興勢力への傾斜が、どんどん高まっていく。既存の取引先よりも、新規開拓に融資部門全体としての期待がどんどん高まっていって、そこへ有能な人材を次々と投入するというようなことが行われていきました。

取引上のメリットは、貸出しだけに止まらない。例えば、有名銘柄になりましたイ・アイ・イについても、外為の取扱高が付随して入ってくる。それまでは、総合商社の外為の取扱高が一番大きかったのですが、それを上回って、イ・アイ・イに対する外為取扱高が全行で一番になったこともあったような状況でした。

今、「プロジェクト・ファイナンスで攻めて行った」と申し上げました。じゃあ、これが十分に機能したかと言えば、国内の審査体制というものが、それに十分に即応できていなかった。事業内容の評価、あるいはキャッシュ・フローの試算に対して、非常に甘さがあった。自己資本の投入比率も、相当低くてもいい、という見方をしていた。これは、その前提に不動産の値上がりが非常に大きいということがあったと思います。更に、後々非常に大きな禍根になったのは、その企業が持っている他の不動産を、自己資本分に充当する、それを自己資本と見なしてプロジェクトが組成された。だから、地価が値下がりすると、自己資本分も、どんどん減価してしまう。……というようなプロジェクト・ファイナンスの審査体制でした。

実際に、イ・アイ・イの担当をしていた人に訊きました。彼はイ・アイ・イの高橋さんと、しょっちゅういろいろ研究をやっていて、その時に到達した一つの考え方は、「それまでの地価の動きをずっと見てくると、従来は世界中の不動産の市況が同じペースで動いたことはなかった。今後、世界的に同時に、不動産市況が下落するというこ

とはないだろう。従つて、各地に分散をさせることが必要だし、逆にそれをやれば安全だという考え方があつて、ある地点で下落しても、別の場所で、その間は持たせるという考え方を、一つの拠り所にして「いた」とのことでした。

それから、もう一つ、私が思いますのは、以前に田中角栄さんの「列島改造」の考え方が出て来た時にも、地価の暴騰がありました。その時に、みんな相当な痛手を被りました。ところが、その後、例えば北海道の山奥とかといった地点は駄目だったけれども、地点がいいところは、その後、みんな回復した。つまり、多くの人が、（土地は）持ち続けることで利益が出るという経験を持つていて、地点のいいことが重要で、場所さえ良ければ途中浮き沈みがあつても、最終的にはあるレベルのところまでは（地価は）回復するはずだと考えていた。正に、土地神話的な考え方が過去の経験も踏まえて、多くの人にあつたと思います。

こういうものをベースにして、バブル期には絵画とか音楽の著作権とか、更に映画とかといったものに対しても、次々とプロジェクト・ファイナンス的な手法で金が貸し出されていきました。これらは、いずれも可能性が全くないとは思いませんけれども、実際には、そういうものについての知識や経験もなしに、審査する能力も十分に備わっていないものに、前のめりで突っ込んで行つたところがあつたと思います。

御厨 これは、絵画ビジネスみたいなものでしょうか。

水上 そうです。

御厨 著作権もそうですが、かなり特殊なマーケットですね。変な話ですが、そこに素人だった人たちが入り込んで行つたというお話にな

りますか。

水上 ええ。その場合、当然自分たちは見る力がありませんから、サザビーなどと組むという形で、応札する人に対して何割かの金を貸すというようなことだったと思います。

御厨 絵画ビジネスとか著作権の市場とかというのは、結構大きいですか。

水上 音楽著作権は、私は具体的に知りません。絵も、実際に融資するというのが、どこまであつたか。これも、私はあまり承知していませんですが、担保に取つた例はありました。不動産から、更に広がりました、バブル崩壊時には、いろいろな銀行がいい絵をたくさん持っていたと思います（笑）。

今度は、それを処分する時に、日本のマーケットで売りますと、「あの銀行が、これを出した」ということが伝わるのを嫌がつて、海外で叩き売りました例が数多くありました。せつかく高い金で、いい絵を集めながら、また海外に流出するのとかということで、いろいろな動きがありました。例えば、伊勢さんという蒐集家が音頭を取つて、こういう絵をどこかに集めて、それを美術館に巡回させる。美術館の数も非常に多くなつて、常設の展示では人が集まらない。臨時に「誰々展」というのをやると、人が来るので、集めた絵を持って、各地を巡回するようなことを考える。絵を集める際に、公的資金を出して貰うという仕組みを考えたこともあります。それほど銀行が多くの絵を持っていたわけです。

それが、うまくいかなかったのは、そもそも自分がどんな絵を持っているか、担保に、こんなに取つていたということが表（おもて）に出ることを嫌がつて、銀行がその表（ひょう）を出すこと自体にも抵

抗したことがあります。

御厨 このお話は、平和相互銀行の事件の時に、金屏風があったりという、あの手の話と、ある程度似たようなものでしょうか。

水上 あの辺の話になりますと、本当のところはどうだったのか、よく分かりませんが、政治家がずいぶん美術品を利用していたという話は聞いたことがあります。というのは、美術品は評価が非常に動くものですし、鑑定する人による差もあるものですから、安いものを当てたという格好にして、高くそれを引き取るというようなことで、合法的に、そこに金を落とす。そういう手段として使われたと聞いています。金屏風も、おそらくそういう形の一つだったのだろうとは思いますが。それで、住友の磯田一郎さんが失脚することになりました、怪物のような……。

柏谷 許泳中。

水上 あの人たちも、ある部分で絵に絡んでいたわけですね。美術骨董の世界というのは、かなり裏の世界も絡んでいて、難しい商品じゃないかと思えます。

田中 今までのところで質問させていただきたいのですが、プロジェクト・ファイナンスのお話が出て来ました。不動産担保融資とプロジェクト・ファイナンスの関係ですが、不動産担保融資というのは、ずっと前からやっていたものですね。そこにプロジェクト・ファイナンスという新しい手法が入って来て、その中でも不動産担保融資を十分に活用するという関係かと思いますが、元々不動産担保融資をやっていたわけですから、たとえプロジェクト・ファイナンスという手法がなくても、同じようなことが起こったとも思われますが……。ちょっと、その辺の関係が分からないんです。

水上 少なくとも、従来の長銀の金の貸し方としては、担保というのは万一に備えるということで、その前に、その会社が自分の通常の営業ベースの中で収益を上げて、それで返済できるということが前提でした。プロジェクト・ファイナンスの場合には、仮に会社が潰れても建てたホテル自体は十分に収益が上がる。そうすると、そのホテルの上げる収益を、どこかへ信託させる。それに質権を設定しておくというところで、親会社の業績とは関係なく、そこから上がった事業収益で返済を行う。会社の信用力は問題にしないで済む、という違いがあります。

ただ現実には、国内の、いわゆるプロジェクト・ファイナンスというのは、厳密にそこまでやっていなかった。名前だけプロジェクト・ファイナンスで、オーソライズするために形は取ったけれども、現実には自己資本の評価の問題とか、あるいは最終的に上がった賃料、あるいは営業収益というものに対して、具体的にそれを押さえる手続きは取っていなかった。非常にルーズに行われていた。だから、実質は不動産担保に依存した貸し方だったと思います。

田中 不動産担保融資については、長信銀法に「確実な担保」ということが書いてあるということですが、都銀でも、ほとんど同じことをやっていたのでしょうか。

水上 都銀は、本来的には長期資金というのをやらないのが建前でして来た。それが、「自分たちだって出来るんだ」ということで、急速に広がって来ました。では、従来は不動産担保金融みたいなものをやっていたなかったかと言うと、短期貸しであっても、短期の資金が借り替えの方法で転がっていくベースに、根抵当という格好で不動産を担保に取っていた。その不動産の担保力を利用して、その上で回転する短期資

金が、実質的には長期資金となっていたということはあったわけですが、大企業は、特にこのバブル期には力が付いてきて、長期の資金は銀行から借りなくなっていました。「金利の安い金しか借りないよ」ということで、実質は長期資金を短期資金の手法で調達していたというケースが非常に多かったと思います。長信銀などの長期金融機関の場合でも、一方に都銀を中心に金利の安い金をどんどん出して来るころがあつて、それに対抗して、ある程度の長期資金を借りて貰うためにも、それ（高い金利）を薄めるために、短期の資金も同時に出して、「平均金利で、ここまで下げた」という形を取ったわけです。

横山 金利ですが、プロジェクト・ファイナンスを拡大させる、あるいは一方で中堅の優良企業という新しい顧客を開拓する時に、やはり安い金利でお金を貸すという形を押し進めていったのでしょうか。

水上 優良中堅中小企業を開拓しようという時に、向こうは既に相対的な取引金融機関を持っていますから、そこへ入って行くという場合には、相当安い金利を出さなければならなかったと思います。

横山 それに対して、中小側の既存の貸し手に、特に対抗して金利を下げるといった競争みたいなのは、その時期にございましたか。

水上 基本的には、長信銀は金利コストが高いわけです。ですから、長信銀は都市銀行がやっているような安い金利のレベルまで、現実には落とせないんです。資金調達財源が違って、コストの高い金で貸していますからね。長期の貸出金利のプライムレートが設定されています、五年ものの金融債、プラス〇・九パーセントということになっていました。建前は、これですつと頑張っていたわけですが。

横山 そうすると、一方が金利を変えたから、うちも変えるというような金利の変え方はなかったわけですか。

水上 長期金利と短期金利は、原則的に別でした。短期の金利というのは、日銀の公定歩合に連動して動きます。長期の金利というのは、まず基本的には国債をベースにしてマーケットで金利が決まりました。そこで金融債も幾らで発行できるかということが決まってきました。その金融債に対して〇・九パーセントを上乗せするという形で、長期プライムレートというのが設定されていきました。長期金融機関は、この枠組みを守るということに必死だったわけです。これを一遍崩されてしまつて、全くの体力勝負になったら、都銀に対抗できないことは目に見えていました。

この〇・九パーセントというのは何かということも、何回も問題になるのですが、当初、どうして〇・九に決まったかということは、あんまりはつきりしないんです。その後、いろいろ試算しましたが、一番もつともらしかつたのは、当時の社債の中で最優遇格であった東京電力の社債の発行費用などを出してみると、東京電力の発行費用が〇・九よりも高かつたんですね。数字は、はつきり記憶していませんが、多分一・何パーセントだった。〇・九パーセントというのは、それよりも安いことに意味がある、と。

金融債というのは、自力で社債を発行できない企業の社債を、まとめて出す集合社債だという考え方を採っていましたので、それをまとめることによって、発行費用もそれだけ安く出せるんだという考え方を主張して行きました。中堅中小企業との取引を始める場合にも、金利の低さで入って行くことは出来ない。先方も、何故長銀と取引しようと思うかと言うと、長銀は国際マーケットで名前を売ってきていたものだから、そういうところと取引をして、新しい商品、新しい市場に対する情報を貰いたいという気持ちがありました。「少し高くても、

一応、取引銀行に入れておこう」という気持ちは働いていたと思います。
横山 そういうニーズに、長銀のほうで応えるということも、別途するわけですか。

水上 実際に、どこまで出来たかということはありませんけれども、少なくとも、そのように見られていた。「しかし、丸々長期プライムレートでは、あまりにも高い。だから、長期だけではなくて、短期も出せ。短期は市中並みのレートで出して、それで両方平均すると、〇・何パーセントかに薄まるじゃないか」と。そういうことが、金利の問題が出て来るステップだったと思います。更に追い込まれてくると、中期金利を設定しまして、五年を超える貸出しには長期の金利を適用するけれども、二、三年ものには中間の金利を設定したという例もあります。ただ、原則は、長期金利の体系を飽くまでも守りたい。それを、現実には短期と併用して薄めていくという形でレベルを下げる。多くの場合には、そんな形の対応がなされていました。

調査・審査体制

柏谷 二点ほど伺います。二つとも組織に関係します。一点は、調査部と現場ないし審査部との情報の連携が、例えば新規の有望産業の調査などではあまりうまくいかず、結果的に不動産への傾斜に繋がった。何故、情報の連携がうまくいかなかったか、もう少し詳しく教えてください。本来、審査部というのは、ストップを掛ける機能を与え

られているはずですが、業務本部よりも、やや格下であったというお話がありました。そういった組織内の序列が、この時期に変動したのかどうか。情報の連携がうまくいかなかった原因と、組織内の序列とは関係していたのか、という話です。

もう一点は、お金をどんどん貸していくと言っても、お金がないと貸せないわけです。資金調達サイドと資金運用サイドの関係、受信部門と与信部門の関係、要するにお金をどんどん貸していかなければいけないから、お金を集めるほうにもハツパを掛けるという状況だったのか。逆に、お金がどんどん集まってくるから、ちよつとリスクがあるけれども、「五次長計」とは色彩の異なる不動産にも貸していかなるを得なかったのか。つまり、集めたお金が余っていたのか、そのあたりのところを詳しく教えてください。

水上 後のほうからお答えしますと、現実には大企業の期限前の償還が、どんどん押し寄せて来ていました。本来的には、期限より先に返すという場合には、ペナルティーを取るという約定が入っているんですが、とてもそんな力関係ではなかった。また、期限通りに返すにしても、新規の借入れがないから、どんどん資金が余ってきてしまう。どこかへ金を出していかなければならないということで、融資本部の危機感是非常に強かった。

資金調達は、その時の市況でいろいろありますけれども、当時は、そんなに大きな問題はなかった。普通のペースで集めていて、金はそこそこ集まるけれども、貸し先がない。今まで貸していたところからは、どんどん返って来てしまうというような事態でしたから、金を貸す本部としては頭が痛かったように思います。

柏谷 その分、それこそ「五次長計」で打ち出された重点分野への先

行投資でお金を使うことになるわけですね。

水上 それは、収益を充てる話であって、貸している金で返って来たものは、収益を生むように回さなければならぬ。その分は、明らかに違うわけです。先行投資的なことは、ある程度進んでいましたけれども、その問題とは次元が違います。

最初のほうの問題は、これは全体の総括の時に申し上げようと思っ
ていましたが、長銀の中に人事と融資の本部の二つを根城にしている
保守本流の連中がいて、この連中は自分たちが一番融資審査力がある
と思っていた。前に、この連中が審査部を格下に見ていたと申し上げ
ましたが、こと調査に対しては全く信用していなかった。「銀行の役
に立たない調査ばかりをして、外で名前を売っている無駄な連中」と
考えていました。せいぜい大目に見て、外部への広告宣伝部門という
捉え方でした。だから、そもそも、そういうものを活用しようという
意思がなかったと思います。何かあった時に、「調査が駄目じゃない
か」という口実には使っていたけれども、前向きに利用するという気
が、そもそもなかったと、私は思います。

調査部門を、あれだけに確立したのは、杉浦さんだったと思います。
杉浦さんには、調査の力を生かそうという考え方があったけれども、
長銀の保守本流の大勢は、そういうものをあまり信用していませんで
した。竹内（宏）さんは長銀のエコノミストの走りだったわけですが、
この人を役員にする時には猛反対がありました。「何で、あんな銀行
のために何の役にも立たない人間を役員にするのか」というのが、相
当な数でありました（笑）。

御厨 調査部長としての役員は、初めてですか。

水上 初めの頃は、本来エコノミストじゃない人が調査部長になって

いましたので、役員が部長になったことはありますけれども、調査部
出身の人が役員になったのは、竹内さんが最初です。しかも、代表権
を持つ専務取締役に行っていますから、これも実に異例なこと
で、他の銀行でも、少なくともそれまでにはなかったことです。

田中 「役員にしてもいいだろう」というのは、「PR効果があるん
じゃないか」ということですか。

水上 これも、杉浦さんが決断したのですが、杉浦さんは、「長信銀
存立の意義は、調査能力と審査能力があるからだ。それを世間から買
われている。それを代表する人たちを役員にして、当然だ。それが生
かされていないとすれば、生かしていないほうが悪い」という考え方
でした。

最後の頃、証券部門のウエートがかなり高くなってきて、マーケッ
トをどう見るかということについては、調査部の力が必要だというこ
とになってきました。田中さんなどは、最後の頃は毎日のように市況
動向の報告をさせられていたわけですが、それ以外のところで調査部
の発言をまともに受け止めていた人は、非常に少なかったと思います。
歴代の頭取で、杉浦さんの次の吉村さん、酒井さんといった方々は、
それでも産業動向などについての調査部の報告を関心を持って読んで
おられましたけれども、増沢、堀江、大野木という人たちは全く関心
を持っていませんでした。

横山 先ほどの話で、プロジェクト・ファイナンスがどう機能したか
ということに関して、事業内容の評価の点とか、キャッシュ・フロー
の試算の点とか、今、我々が聞くと、かなりリスキーな形ですね。一
方で、行内の調査部の意見を全く聞かないという雰囲気がある中で、
拡大しつつあるプロジェクト・ファイナンスというものに対する危機

意識というか、「もうちょっと、軌道修正すべきじゃないか」という意見などに対しては、行内ではどのような捉え方をしていたのでしょうか。特に、危機意識や反省が出て来るとすれば、どんなきっかけで出て来たのかということについて、伺いたいのですが……。

水上 銀行の組織全体が非常に縦割りだったものですから、これがどう進んでいるかということ、私は総体的には知りませんでした。これが具体的にどう取り上げられ、どう変わったか、何を考えてやって来たかという部分は、その当時やっていた人たちの話を聞いて、後日、自分なりに整理していることをお話ししています。

九五年（平成七年）に、ようやく初めて公式の「反省」がまとめられました。この「反省」について、おかしいと思うのは、現場の責任を強調していて、「本部は仕方がなかった」という捉え方をしていることです。私はこれを見て、ここに至っても、何にも変わっていないと感じました。

五ページに「本部における業務運営」というのがありますね。それから、七ページに「営業店における対応」というのがあります。更に「本部における対応」というところを見てみますと、対応がうまく出来なかったことに対する反省がない。「組織と権限」というのが六ページにあります。そこで組織が縦割りになっていた、それから審査の体制が弱められたというように対して、ちよつと触れられていて、「審査の体制は、直ぐ改めた」と書いてあります。七ページに行きますと、「個別のケースを見ても、下記の特徴あり」という記述が、真ん中から下にありますね。この辺のところに書いてあることは、全て本部がチェックしていなければならぬことです。それが、全部営業店の責任とされている。

取引開始後の急ピッチな貸出積み上げとか、個別の企業に幾らまで貸すかという判断は、全部本部の決めることだし、最終的な各店舗の貸出枠とか、それがどう実行されているかというところは、本部が全部知っていることです。これが、全部営業店の勝手にやったことと言うのは、酷いものだと思います。「独立系不動産業者に対する突出した取引」というのも、正に本部が尻叩きをして出させたものであるにも拘わらず、そういうことがここには何にも出ていない。これらの点は、この時点になっても、まだ何らの反省もなされていなかったということだと思います。

現場で貸した連中のほうから言うと、現場にそんなにノウハウがあるわけではないので、「審査部には、ずいぶん相談した。審査部とは激論になったこともある。そういう中で認めて貰ったものをやったのであって、それをどうして現場が突出した行動を取ったと捉えるのか」と。これに対する不満は、非常に強いんです。

御厨 これは、反省のレポートを「中央」が書いたからですか。

水上 そういうことだと思います。これは、大野木君が頭取になりまして、「その時点まで、何にも反省が行われていない」ということに対する批判が非常に強くなってきた、取り敢えず須田（正己）専務に「特命」でやらせた作業です。彼も保守本流の一員ですから、保守本流がどう考えていたかという、一つの例証にはなると思います。

田中 今の個別のケースを見ても、プロジェクト・ファイナンスと称する不動産担保金融で動くというのが分かります。今日のお話を伺って、プロジェクト・ファイナンスというのが、おっしゃったように、きちんとプロジェクト・ファイナンスになっていない部分も含めて、これがどうもリスクな融資を正当化するものとして働いたらしいと

いうことが、非常によく分かっただけです。

私の興味としては、これはもう少し一般化できる話なのかどうか。都銀なんかでも、やはりそういうことで、その後の不良債権の積み上がりにプロジェクト・ファイナンス、およびプロジェクト・ファイナンスと称した——完全にそうならなくて、類似のものと言いますか、実は不動産担保金融であったというものが非常に大きく働いて、長信銀のみならず都銀を含めて、そういう事態が起きたと考えられるのかどうか。この辺は、如何ですか。

水上 僕の印象で言うと、こういう事例は都銀にはあんまりなかったと思います。都銀は、別にそんな格好を整えなくても、短期でスタートする例が多かったから、プロジェクトというものに拘っていません。思います。やっぱり、興銀と長銀だったと思います。そして、日債銀も後から入って来たと思います。その他では、信託銀行の一部にもあったと思います。

イ・アイ・イに例を取れば、イ・アイ・イは、「いい案件を持って来てくれたら、その持って来てくれた銀行を中心に資金調達します」という方針だったそうです。ですから、各行は競って、いい案件を探して、それを持って行って、「これを、やりませんか」と言った。そして、それに金を付けるということをやったので、ここは一応、プロジェクトの形を取っていたと思います。

横山 プロジェクト・ファイナンスに手を出すのは、興銀と長銀では長銀のほうが先だったんですか。そもそも、これを拡大するというオリジナルは、どこの意見だったのでしょうか。

水上 船舶というのは、一船ごとの採算がはっきりしますし、担保としてもはっきりしています。ですから、そもそもは船舶金融を原型に

した国際的なプロジェクトだったと思います。日本の銀行の中では、興銀が初めだったと思います。もちろん、欧米で先にやっている人たちが出て、国内銀行では興銀がそれを取り入れて、早くに手掛けていたと思います。それに、比較的早い時期から長銀も参加した。石油危機の頃に、エネルギー資源の開発ということが非常に大きな課題になって、その中で導入されてきた手法だったと思います。国内に、こういう形で転用したのは、あるいは長銀だったのかも知れませんが、あまりそういう意識はなかったと思います。

田中 基礎的なことで申し訳ありませんが、プロジェクト・ファイナンスは、さっきおっしゃったように企業そのものではなく、事業のキヤッシュ・フローがきちんと計算されているかということ審査するわけですね。そういう意味では審査能力が必要だということになります。元々プロジェクト・ファイナンスという場合には、担保は取るものなんですか。

水上 私も、自分で直接やったことがないので分かりませんが、海外の案件の例で言いますと、「エスクロー (escrow) 会社」という、対象となるプロジェクトから上がった収益の信託を受ける会社を、別に独立につくって、収益は全部そこにプールさせる。それを押さえるということ、自分のところの返済財源を確保するという仕組みが、基本でした。担保と言っても、オーストラリアの鉱山を担保に取っても、なかなかそれで安心というわけにはいかなかったらどう思いますか。(笑)。

田中 そうしますと、国内で応用されたプロジェクト・ファイナンスの場合には、そこで担保を取ったということになりますね。

水上 そうだと思います。その分、収益源確保が甘くなったのかも知

れません。

柏谷 実際、プロジェクト・ファイナンスは海外の経験を生かすというのであれば、海外でやっていた人が国内部門の営業の人と一緒にアドバイザーに入ったり、同じ賃金で働いていたり、あるいは海外の人が国内に人事異動で行って、やっていたということなんですか。それとも、そこは全く関係がない？

水上 海外案件も非常に多かったので、海外の審査部門も、ずいぶん協力したと思います。海外審査部門は、ある程度の技術的な知識は持っていたと思うんですが、国内の営業店が数字を伸ばすために、偽装工作をやっていたケースもあつたようです。例えば、自己資本と言いつつながら、それはやっぱり不動産に過ぎなかつたというようなこともある。それから、国際審査部門から、「これでは自己資本比率が低過ぎるから、もつと自己資本のウエートを上げる」と言われた時に、その会社に増資をさせる。それで一応、自己資本が大きくなつたような形は取つたけれども、その増資の引き受け先が全部、長銀のグループ会社だつた。長銀グループ全体としてのリスクは、何にもヘッジされていなかつたというような例もありました。

増資して、自己資本を増やす。そして、「これで自己資本のウエートが何パーセントになりました」という数字だけが動いた。国内・海外が共同で審査する態勢には行かずに、むしろこういうチェックに対して、「うるさいことを言う連中だから、そこが通るような格好を付けよう」という気持ちだが、現場で働いていた節があります。これは多分、始めの頃ではなくて、バブルの進行とともに乱れてきたのだと思います。当初は真面目にやっていたけれども、だんだん頹廃してきていたということではないでしょうか。

頹廃ということでは、役得みたいなきこともあつたようでして、例えばゴルフ場の会員権のようなものを、公募する前に安く買わせて貰つたとか、結果的には、それでも損はしたのかも知れませんが、そういう例もあります(笑)。

御厨 その後は、そうかも知れませんがね。

水上 それから、株は分かりませんが、「現地の視察」と称する海外旅行に、タダで連れて行つて貰うというのは、当たり前になつていたのでした。

御厨 プロジェクト・ファイナンスかどうかは分かりませんが、ちょうど、この時期に長銀はインター・コンチネンタル・ホテルズの買収をやりますね。

水上 やりました。

御厨 この時、セゾン・グループも買いたい、と。しかし、そこに長銀が入るといふのは、よく言われるように、どっちが、どっちだったのか。つまり、「いや、金なんか借りたくなかつたのに、『買え、買え』と言つて来て、『とにかく借りろ』と強制されて、借りた」といふのが、一般的なセゾン側の主張なんです。

水上 そうですか。

御厨 それ以外にも、あの当時は、とにかく銀行は貸したがつていた。とにかく「借りろ、借りろ」という話ですね。その一つとして、「インター・コンチ」も使われていました。本当かどうか分からないですけども……。これは、雰囲気としては、どうだつたんでしょうか。

水上 セゾンの話は、私もかなり具体的に知っています。久志本(二郎)君という、プロジェクト・ファイナンスというより、M&Aのよきな案件に強い男が、池袋支店長でした。彼は、そういう仕事を国際

部門で長くやっていましたから、情報アンテナ網を持っていました。それで、「インター・コンチ」を売りたいという話が来た。彼は、自分が池袋支店長でしたから、セゾンに目を付けて持って行った。セゾンは嫌々だったかと言うと、決してそんなことはなくて——それは、もちろん嫌々だった人もいるのかも知れませんが、堤猶二さんと言ったと思いますが……。

御厨 弟さんのほうですね。

水上 この人が、従来、西武鉄道の堤義明氏の側にいたのが、堤清二さんの側に来た。この人はカナダでホテル経営を勉強していたようで、自分のグループで国際級のホテルを持ちたいという気持ちだが、非常に強かった。堤清二さんも、それをサポートしていました。この堤兄弟と久志本君とのラインで、事態は買収の方向に進んで行ったのです。

ですから、決して無理矢理押し付けたというようなものではなかったし、セゾンというのはメインが第一勧銀で、それに次いで三菱銀行がいて、興銀と長銀がその次あたりで張り合っていました。この四つが接近した残高を持っていましたので、長銀が単独で押し付けることなど、力関係として、とても出来る状況ではありませんでした。

柏谷 実際、買った直後は、「世紀のホテルとして、大きく拡大する。これは希望の産業である」と。セゾン・グループにとっては、基幹部門の一つだという宣伝をしていますから。

先ほど、当初のプロジェクト・ファイナンスは、その作法に従って、多少の換骨奪胎はあっても、しっかりとしたものであって、それが頹廃したというご認識を示されました。その境目がどこかというのはいずれにしても、時期的なものとか、頹廃の境目となるような何らかの規準みたいなのは、どういふものが考えられると思いますか。一つ

は、先ほどおっしゃった役得という話になるのでしょうか。

水上 ええ、それはあります。

柏谷 一つは、他の銀行との競争が非常に厳しくなって、やや規準を緩めざるを得なかったというの、途中からは出て来るのかなという気がするんですけども……。

水上 私は、「六次長計」というのが、一つの大きな転機だったと思います。この中で、不動産融資を一つの柱にすることを、明確に謳っています。その頃から、「不動産は、いいんだ」という気分がかなり強くなっていたんじゃないかと思います。組織も、「六次長計」に合わせて改められ、八九年の二月に審査部を縦割りの中小企業融資本部の中に組み込んだ。そういうクイック・レスポンスと称する体制もつくりましたが、こういう動きも、その風潮を加速したと言えるのではないのでしょうか。

柏谷 その前ぐらいから、「空中店舗」なるものがつくられてくるわけですね。

水上 そうですね。

確定できない不良債権額

田中 少し話が戻りますが、「五次長計」では、引受けをやる時の「中堅中小」の顧客を開拓するということが、「中堅中小」開拓の端緒だったというお話で、東京支店の営業四部に二つの班が設けられた。そのうちの一つの班は引受けの仕事が入って来るような企業を担

当し、もう一つは当初から量を取れるものを担当する、と。これは、明確に二つの班で分けて仕事をして、その中で片方の、当初から量を取れるようなところを開拓するとか、目的を分けて、きちんとやったのですか？

水上 二つの班をつくった時に、何をどうやるかということが、班長の個人的な資質で分かれたのか、あるいは本部の方針だったのか、そこは知りません。ただ、片方が、えらく走った。そっちに引き摺られて行って、「一億や五千万じゃ、話にならない」というように、だんだんなつていったのだと思います。

柏谷 もう一つ、後に「関連会社のノンバンクとかが、長銀を始めとする幾つかの銀行の不良債権の多さの元であった」と言われていますが、関連会社の動き等については、当時の経営陣の一人として、どういうふうにご覧になっていたのか？ 全く情報がなかったのか、いや、多少は入って来たのか。あるいは、八八、八九年にBIS規制の話が出て来るわけですけども、そういうものとの関連で、関連会社をとおうという意識があったのか、なかったのか。そのあたりの話を少し詳しくお聞き出来ればと思います。

水上 BIS規制なんですけれども、当時の日本企業の信用力という点からいきまして、増資や転換社債の発行が楽に出来ました。ですから、長銀もどんだん資本金を増やしていった。BIS規制というのは、この時期には全く機能していませんでした。日本の銀行を抑え込むために設定されたものだと思えますけれども、バブル期にはそれが機能しなかった。

関係会社の乱脈ぶりについては、増沢、堀江両氏が同期生だったことが、非常に影響していると思います。増沢さんは、まだ酒井さんが

会長時代に副会長になった。その副会長の仕事というのは、主として関係会社を見るという体制になりました。堀江さんというのは、全体の管理運営に関心がなくて、個別プロジェクトにしか関心がない人でした。その上に、そういう体制になったので、関係会社はほとんど視野に入っていなかったと思います。また、増沢さんという人も、管理型の人ではなくて、非常に大雑把な人でした。それが関係会社というものを任せられ、しかも、その関係会社を管理する組織体制が一本化されていなかったもので、関係会社は自由放任でした。関係会社がどういう仕事をやり、最終的に決算がどうかということを見るのは企画部の仕事だったので、個々の貸出案件については融資サイドの管轄でした。しかし、融資サイドでは、長銀からの関係会社に対する貸出額は押さえたいけれども、その関係会社が更に、どこへ貸しているかということとは、全く見ていなかった。

先ほどの類廃の一つの例と言えるのは、銀行本体としてはそれぞれの企業に対してのクレジット・ラインはあった。クレジット・ライン額が限度に近付いてきた融資先を、営業の窓口は関係会社に振っていた。ある時期には、「こんなうまい儲け話なのだから、グループ会社にも分けてやろう」と考える者もいたのです。関係会社のほうはと言えば、貸出業務がまともに出来る人間は、ほとんど本体に残っていて、関係会社には融資の経験のない人が多かった。その人たちは、自分で審査する力がない。何をしたらかと言うと、長銀の営業店を回って、御用聞きをした。長銀本体で限度に来たような「先」の「借入れ期待」を回して貰って、「これは長銀が出しているんだから、安全だ」ということで、（融資を）出していた。

第一住宅金融という会社がありました。ここの社長に行った小野完

二という人は、「自分は追い出された」という意識を持ち、「長銀を見返してやりたい」という気持ちで非常に強かった。第一住金は、野村證券と長銀が五〇対五〇でつくった会社でしたが、小野さんは野村系の人たちを重用しまして、長銀の言うことは聞かず、野村の支店から上がって来た案件に積極的に貸した。資金調達も、長銀からの借入れを極力絞って、他からの調達を多くするということをやりました。長銀としては、結果的には良かったはずなんですけれども、その後社長になった一期生の山仲（靖朗）さんが、「行って、愕然とした」と言っています。他からの調達が多いと言っても、長銀絡みの案件が幾つかあって、その調達先にはずらりと長銀グループの会社が並んでいた、と。外に出ている人たちは、そういうことに気が付く目を持っていた。中の人が、気が付かなかつたはずはないと思うのですけれども、それに対して何らのチェックも行われなかった。

また、日本リースとかファースト・クレジットとか、NEDというようなところは、社長が一期生だった。その人たちが、増沢さんと夜一杯飲んで、話をしていたそうです。どこまで具体的な話をしたか知りませんが、営業店がこれらの会社に、「ちよつと、これはやり過ぎじゃないか」と言っても、「それはもう社長から増沢さんに了解して貰っているよ」と言われると、止めにくかった。そういう体制だったということが、大きく影響していると思います。

融資本部の連中が、いざい・アイ・イがおかしくなってきたから、「これは、もう少しきつちり、総与信額を把握しなきゃ」と言って集計してみたら、あまりの多さに自分自身で唖然としたというような状況でした。

御厨 そこは、ほとんどチェック機能が働いていないということでは

ね。

水上 そうです。

御厨 しかも、それは外からのチェック機能ではなくて、自らの、と言いますか、つまり融資をする本体で、本来するべきチェックがされていなかった？

水上 そうですね。どこでやるかはともかく、どこかにそういう機能を持たせなければいけなかった。

柏谷 当時、もちろん水上さんは融資の担当ではないわけですが、後に住専の処理も少し担当されたと思います。八九年の「六次長計」が出て、その後、九〇年ぐらいから、いわゆる不良債権問題がちらほら始めて、九一、二年には割と明確になってくる。その段階でも、当時の役員会等では、そういう話は全く話題にならなかったのでしょうか。

水上 役員会は縦割りの世界で、他の人のところに口を挟むのはタブーみたいなところがありました。役員会で、自分のところ以外のことに対して、「どうなっているんだ？」というようなことは、頭取以外には言えない。私は、九〇年になって直ぐの頃に、堀江頭取には、「この縦割り体制というのは、具合が悪い」と言ったのですが、「そんな朝令暮改みたいなことは出来ないよ」というのが、堀江さんの返事でした。三部門に分けたスタートの時に、堀江さんは、「これから、三人の社長が出来たと思って、それぞれのところでやってくれ」と言われました。その時に、「じゃあ、堀江さんは何をやる人なんだろう」と思ったんですけれども……。

柏谷 非公式でも、あまりなかったんですか。

水上 ありませんでしたね。そういう状況になっているということは、

直接やっている人たち以外は分かっていなかったと思います。

柏谷 九〇年前後のあたりですね。

水上 特に九〇年は、不動産関連業種に対する融資規制が働いてきて、不動産絡みの資金は、本体では貸せなくなつた。そこで、関係会社をむしろ積極的に活用しようという動きが出て来た。その時に、もう一度チェックする機会はあつたと思いますが、むしろ「これで貸さなかつたら、不動産関連取引先は潰れてしまうかも知れない。規制の掛からない関係会社を積極的に使おう」ということになつていたように思います。

田中 話が戻つてしまふかも知れませんが、何故この時期にリスクーな融資が膨らんだのかということを考えますと、いまお話の金融法人系列のノンバンクというのが一つですけれども、もう一つはプロジェクト・ファイナンスと称する不動産担保金融です。プロジェクト・ファイナンスと称して、不動産担保金融をやつたという部分と、従来型のもの——これも不動産担保金融だと思ひますけれども——に、プロジェクト・ファイナンスという概念を取り入れたことで、「かなり小さい会社をやつていても、大丈夫なんだ」というような格好で貸し込んだということが分かります。その比率は、どんなイメージで捉えたらいいでしょうか、その概念が出来たことで膨らんだ部分というのは？ 元々、不動産担保金融というのは、あつたわけですね。

水上 イメージとして浮かぶのは……。主として海外の案件に対してはプロジェクト・ファイナンスという手法で融資されました。国内の地上げに金を貸すのは、さすがにプロジェクト・ファイナンスとは言つていなかったように思います。海外のホテル案件とか、リゾート開発とか、そういう案件がプロジェクト・ファイナンスとされたと思ひ

ます。

田中 そうしますと、国内のものは、従来型の不動産担保金融ということになりますね。

水上 ……じゃないかと思ひます。

田中 都銀の場合には、元々担保を取らなくてもいいということなんです。これも先ほどお答えいただいたように、短期貸しが事実上、根抵当の上に転がっているような格好になつたということですね。これも実態としては、かなり担保を取つてやつていたということなんです。

水上 そうだと思ひます。

田中 これは、特に長信銀法のように、「確実な担保」とは書いていないわけですが、慣例として、かなり昔から都銀もやつていたわけですか。

水上 ちよつと、ご説明が足りなかつたと思ひます。昔からの取引先は短期中心の取引で、それが折り返し転がされる。その延長で、新規の貸出しも、同じ形が多い。新しく出て来る新興勢力に対しては、長期貸しのほうが利ザヤは大きいですから、都銀も当然、長期貸しでやつたと思ひます。その時に、不動産を根抵当の形で担保に取るという経験は十分ありましたから、その抛り所になつたのが不動産だと思ひます。「これだけどんどん値上がりするのだから、絶対安全だ」という感覚だつたと思ひます。

長銀は、さすがにそこまでやらなかつたのですが、毎年の値上がり額を見込んで、値上がりした評価で担保を取つたことも都銀にはあつたようです。また、いま一〇〇の土地を、例えば一三〇と評価をして、一三〇の金を貸して、「土地を買つて余る分、株を買つたらどう

だ」というようなことまでやっていたという話ですね。

田中 分かりました。

水上 長銀の場合に、安心感の背景になったのは、株がどんどん値上がりにして、長銀が保有している株の含み益が猛烈に膨らんで来て、仮に少しぐらい不良債権が出来ても、「あれがあるから、カバー出来るんじゃないか」という気持ちがあつたことじゃないかと思ひます。

柏谷 それは、九〇年頃のことですか。

水上 九〇年頃は、まだ、そういうことだつたと思ひます。

柏谷 細かい話で恐縮ですが、九一年になりますと、株が大きく下がって来て、特に九二年の夏には日経平均株価が一万四千円ぐらいにまで落ちました。当時、自民党の軽井沢セミナーで、「銀行に公的資金を入れなきゃいけないんじゃないか」という宮沢首相「談話」が出て来ます。その時には株式の含み益は当然、日経平均も落ちていますから、ずいぶん少なくなつていて、銀行の本当の不良債権額は幾らかということも、巷間の話題に上ってくる時期です。銀行の不良債権額というのは幅が非常にあつて、当時、大蔵省の報告で言うと、七、八兆円ぐらいだろう、と。株が落ちたとしても、銀行の含み資産が十五、六兆円ぐらいはあつて、大丈夫だという話がある一方で、海外のマスメディアなんかは、「大手銀行の不良債権は、五十兆円なんじゃないか」と。情報が錯綜していて、大蔵省は、「だから、銀行に公的資金を入れなくてもいいんですよ」と、宮沢首相を説得したというようなことが一部の本には書いてあります。

九二年あたりに、株が下がった時の水上さんのご認識というか、株の含み益で不良債権の償却が出来るということには、どのような認識を抱いていらっしゃいましたか。

水上 実態として、その時、長銀の不良債権が幾らあつたかということは、処理を任されている人以外には分からなかつた。どこまでが回収不能かという選別は、難しい判断でもあります。ですが、長銀の、その頃の株の含み益は、まだ二兆円近くあつたと思ひます。それで、かなりの部分は処理できると思つてはいました。そして、早くやらなきゃいけないと思つていました。それで済むかどうかは、分からないけれども、やらなきゃいけない。「場合によつては、無配にしても、過去の整理に真剣に取り組まなければいけないのじゃないか」ということを、私は頭取を始め他の役員にも言つていました。

その時の大方の反応は、「無配にすると、ますます信用力が低下する」というものでした。（不良債権の）総額が幾らかというところに掛かりますが、無配が続くと、金融機関としては大変だつたとは思ひます。一期の無配で、どこまで処理できるかを議論すべきだつたと思うのですが、出来るか、出来ないかを一度も検証したことがない。「そんなことやつたら、信用力が落ちてしまう」とか、「行員の士気に影響する」というレベルの話で以て、止まつていたのです。

柏谷 実際、赤字決算というのは、住友銀行が九四年（平成六年）に初めてやるわけです。

水上 やりました。一期だけでしたね。あれは、あれだけのことが出来るという自信がないと出来ないことで、プラスに評価されました。

柏谷 そうすると、外国のマスメディアが書いていた五十兆円という話は、大袈裟にしても、多少大蔵省と相談して公表した不良債権額、いわゆる「二つの名目」の合計として出された大手銀行の不良債権額が合計で七兆円ぐらいでしたから、それよりは多いかも知れないけれども、銀行としては株の含み益で一応処理できるはずだし、それが無理

でも無配ということで早くやれば、何とか処理可能だったということでしょうか。

水上 いや、処理可能とまでは言い切れませんがね。というのは、総額が分からないですから。

処理の仕方にも、問題がありました。実際に処分していない、例えば回収不能の会社を潰して、その時点で損失を確定するということをやっていない。ただ、担保評価を超える部分を不良債権額として計算して、それに対して準備金を積んでいるだけです。地価が更に下がると、また積まなきゃならない。その繰り返しを、未だにやっているわけです。だから、地価が下がり続けると、どんどん不良債権は増えていっちゃうわけですね。「損」を確定してしまわなければいけない。

柏谷 「損」の確定というのは、会社を潰してしまうということ？

水上 会社を潰すというのも一つですが、競売に掛けて、不動産を処分するということも考えられます。それで、会社が潰れるケースも、もちろんあります。

柏谷 だから通常の、いわゆる貸倒れ引当金を、ある一定金額積むとただけでは、駄目だったということですね。

水上 それでは、担保の価値が下がっていく過程では、いつまでも自分の「損」が確定しないのです。公表される数字の違いというのも、ある時点で確定していかないものが多いので、後から、「やっぱり五十兆円だったじゃないか」というようなことになってしまうのですよ。

その時点では、もつと少なかったかも知れないけれども、そこで確定していないから、同じ土地が、同じ貸出債権が依然として生きていて、土地の評価が下がることで、次から次へ不良債権を拡大していくとい

う構図になっています。

柏谷 確定できない原因として、「いや、そんなことを言っても、地価は下げ止まるはずだ」とか、いろいろな認識によって評価が違っているということは分かります。それで、一般論として、「無配にするというところまでやると、信用に係わるから、やらないようにしよう」と。それは、銀行の経営陣もそうだし、所管官庁もそういう意見が大勢だったと思います。水上さんの「早く処理をしなければいけない」という意見が、大勢を占めることが出来なかったのは、どうしてでしょうか。

水上 それは、銀行全体が様子眺めをしている時に、一行だけが突出して、憎まれ役を引き受けようとしなかったことだと思います。大抵の案件は、一行だけでやっているわけではありせんから、その会社を潰すにしても、他の銀行も同調してくれないと、潰せない。担保も一行だけが取っているわけではなくて、何順位にも亘って、ずっとぶら下がっている。第一順位だけではなくて、何順位にも亘って担保が付いているわけですね。この土地を処分すると、下の順位で担保を付けている人には、絶対に配当がない。そうすると、その人は全額損失になりますから、それをやらせないように抵抗する。そこを強行突破するには、相当なエネルギーが必要だったということです。

柏谷 いわゆる銀行の相互依存関係の中で、上位の大手銀行が下のほうの地方銀行なり、小銀行なりに配慮するというのは、銀行界全体としての共通認識だったのか。あるいは、その配慮は政治的なものとか、行政的なものだったのでしょうか。

水上 行政や政治の問題になる以前に、そんなに無理してまでやろうとは思わなかったということでしょう。長銀の場合には、それをやら

ない公式の理由というのは、「下の順位の金融機関は、みんな長銀の債券を買っているお客さんで、そういうところに迷惑を掛けちゃいけない」と。それが建前だったと思います。それじゃあ本当に、どこまでならやれるのかということも、詰めていない。そういう一般論と言いますか、もっともらしい建前で全て済ませていたということです。

金利自由化と長銀の基礎体力

田中 バブルの時期の話に戻りますが、要は期限前償還で優良大企業からお金が返って来ちゃう。だから、中堅中小企業へということでは、貸出競争のようなことを繰り返すわけですけれども、その時に長銀は、あまり金利では競争しなかったということになりますか。

水上 いや、要するに、「都銀のレベルに出来るだけ合わせないと、貸せない」という形での競争でした。「長信銀は、そんな高い金利か出せないなら、要らない」という状況に、どう合わせるかという苦労をしました。

田中 長銀の場合は国際的な取引関係があつて、プレミアが付いているから、というようなことで……。

水上 取引に入る場合は、そういうことが入った例が多かったと思います。

田中 都銀同士は、その時は金利でかなり競争したと考えてよろしいでしょうか。

水上 金利でねえ……。やっぱり相手先によると思います。いい会社

に対しては、金利競争がありました。不動産中心のバブル企業には、「金さえあれば儲けられるのだから、金利は幾らでもいい」と言う「先」が幾らでもいました。「何でもいいから、金を貸してくれ」と言う「先」は、たくさんありましたからね。いい取引先には、相当金利面で無理をしていたと思います。

田中 私なんかが著述する時に、貸出競争とか、預金獲得競争というようなことを書くわけですけれども、その時に、恰も金利で以て競争したようなイメージで書いていたりしているわけです。けれども、ちょっと、そのところは、現実はそのようではないということがありますね。

水上 そうですね。要するに、「確実に儲けさせてやる」という形をつくるのが、優良企業に対しては重要だったように思います。例えば、投資顧問会社に運用させて、利回りを保証するという形をつくつて、「だから、その資金を借りてくれ」というようなことが行われて、後々、これがまた問題になるわけです。

例えば、CP（コマーシャル・ペーパー）なんかの発行を手伝います。これで集めた資金を定期預金にすると、それだけで企業は金利差で利ザヤ取りが出来ます。金利だけでは、もう競争にならないというようになつていった。「幾ら儲けさせてくれるんだ」ということで、収益機会をつくつてやるという競争だったと思います。

田中 もう一つ、いま私は預金獲得競争と申し上げましたが、預金はもう集まっているので、それほど獲得競争に走る必要がなかったのではないかと。もっとも、バブルの時に、これはもう長銀とか大手の都銀ではないですけども、信金や信組で非常に高い金利でお金を集めるということがあったと思うんです。「マンモス」という定期預金が出たことを記憶していますが、そこは如何でしょうか。

長信銀の場合、預金ではありませんが、要はこの時代というのは、だんだん大口定期などで金利が自由化されてきますから、そこで以て各行が預金を集められるような競争をして、過大な預金を集めた。特に大企業は借りずに、資本市場から安い金を集めて来て、さっきのCPの話が正にそうですが、それで金利の高い大口定期に入れる。それは、正に金融自由化の帰結であって、「金利を自由に設定できるようになって、それで競争したから集まったんだ」と。そういうロジックで、つい書いてしまっていますが、ここはどんなふうに考えたらいいでしょうか。

水上 やっぱり、それはあつたと思います。というのは、従来は信金なども含めた金融機関の間の競争だったけれども、みんな金持ちになつてきて、証券市場に金に向かい始めた。証券会社も、預金に近い形のもの、いろいろ出せるようになってきましたから、証券会社との競争が加わつた。金融機関同士の競争だけではなくつた。従来以上に、高い金利の商品をいろいろつくらなければならなかつたということだと思えます。

横山 金融の自由化とか競争原理の導入とかという時に、つい「金利の自由化」という言葉を使って説明しがちになります。しかし、長銀に関しては、実際にはもう少し違った競争をしたということであつて、金利ということで競争をしたわけではないと捉えたほうがいいわけですね。

水上 いや、元は金利の競争なんですね。ただ、金利だけで競争できる体力は、長信銀にはなかつた。店舗の制約があつて、安い資金を集める手立てが少なかつたこともあつて、(都市銀行に)対抗して、安い金利の競争で行くということが出来なくて、他の付加価値を付けて、

「少し高くても、こういう利点があるから借りてください」ということになる。だけれども、ベースはやっぱり金利の自由化があつて、それにも対応できなければ疎外されてしまう。外見の華々しさの割には、苦しい戦いでした。

横山 付加価値をオプションとしてパツと付けて、競争するということですか。

水上 そうですね。

御厨 長信銀の場合は、そんなに基礎体力が強くない。しかし、金利以外に付けられる付加価値という面では、結構パッケージ出来そうなものがあつて、それを一杯付けて、「どうぞ」という形ですね。

水上 体力と言うと、やや誤解があるかも知れませんが、要するに資金調達源ですね。預金を集めるには、店舗の制約がある。当時はインターネット・バンキングもありませんので、需要に応えられるだけの金が集められない。相当量の金を集めるには、どうしても債券に頼らなきゃいけない。それはコストが高いから、高い金利でしか貸せない。何故これが高くても借りられるのかと言えば、そこに何らかの付加価値があるからで、じゃあ、これで行くしかないという話ですね。ベースには、やっぱり金利の自由化の圧力があつたということだと思えます。

柏谷 いまのお話を聞いていると、大企業と、いわゆる不動産業種では、収益構造がどんどん変わっていったんだなという感じがします。大企業が借りているお金が期限前に償還されても、銀行はペナルティを貰えずに損をするわけです。なおかつ、「何か儲けさせろ」ということで、CPと言われるコマース・ペーパーを銀行が引き受ける形で、お金を貸して上げる。それを大口定期預金で預かつて、金

利差で儲けさせるわけですね。

そうすると、収益率のベースでは、大企業取引はほとんど収益が悪くなっていく。不動産融資のほうは直接の利ザヤ以外にも、関係不動産会社に対する不動産取引の手数料という名目で、金利以外の収益を貰って、銀行グループとして大いに儲かっている。住友銀行の例みたいに、ほとんど収益が逆転していく。そうすると、当然、不動産関係部門の融資から得られる収益の比率が、ほとんど上がっていくわけです。上がっていくから、銀行の中で、それに従事している人たちの発言力がどんどん増していくことはあったんでしょうか。

水上 確実にあったと思います。長銀の中でも、後々「バブルの三悪人」などと名指しされている人たちは、バブル期には「頭取表彰」を受けています。人事部は、見習うべき現場のヒーローとして、研修の時に題材に使ったりしました。

柏谷 水上さんは、「何らかの処理を早くやらなきゃいけない」とか、「ちよつとリスクがある」とか、いろいろな方に具申されたと言われましたが、それはあまり取り合われなかった。当時の頭取・会長は堀江さん・増沢さんでしたが、実際の役員人事を決めていたのは、事実上は杉浦さんだったとも言われていますが、如何だったのでしょうか。水上 杉浦さんは、一期生に非常な期待を掛けていました。「一期生を頭取にするまでは、自分がやらにゃいかん」と言っておられた。その一期生がトップに就いたことで、安心したのでしょね。それで、行内のことには積極的に発言しなくなりました。心配はしておられたと思うのですが、基本的には銀行の経営にはタッチしておられなかった。

増沢さんは、本来、自分が頭取になると思っていた。それを排除して堀江さんにしたということで、杉浦さんを恨んでいた。堀江さんは

杉浦さんの親類であって、「親類だから、頭取になった」と言われるのが嫌で、出来るだけ杉浦さんから遠ざかろうとした。大野木君は、杉浦さんが私を頭取にしたいと思っていたことを知っていたから、杉浦さんを遠ざけよう、と。この三人の利害関係と言いますか、感情が一致して、杉浦さんの棚上げをどんどん進めていったという状況でした。

横山 人事に関連して、いただいた資料に、バブル期の反省要因の一つとして、八ページ目に「人材育成の軽視」という言葉があります。素朴な疑問なんですが、特にバブル期になってから、人材育成というものが、それ以前に比べて、やや劣るものになったということでしょうか。

水上 私の個人的な感じでは、特にバブル期に人材育成の軽視があったとは思えません。ここで、何を言っているのかは知りません。

横山 例えば、部門・部門での研修が、特にバブル期になって形骸化したということは、別にないわけですか……。

水上 なかったと思います。

横山 ちよつと気になるのは、プロジェクト・ファイナンスが、後々のマイナスの要因になるということ、これに携わっていた人たちが行内で、ペナルティーを受けたりということはあったのでしょうか。プロジェクト・ファイナンスをしたことに対する反省は、具体的に、どれぐらいまで行われていたのかということなんです……。

水上 全くなかったと思います。これは、九五年（平成七年）になって初めて出ているわけですね。この段階で、まだこんなことを言っているわけですから、これ以前に、「あいつは相当酷いことをやった」とかという、インフォーマルな声はたくさんありましたけれども、そ

れを調べて責任を取らせるようなことはありませんでした。

幾らか、それらしいと思われるのは、例えば原（惇一）君という人が、当初からイ・アイ・イにコミットしていたと言われているんですけど、当分、当初、営業四部において、営業四部から新宿支店長になってきた。この人は、正にバブル期のヒーローで、最も活躍した人でした。この人は、その後、関係会社へ異動になりましたけれども、別に「これこれのことをやったから」ということではなくて、普通の異動の中の一環として動かされた。というように、現場の人たちは、何となく代えられた。私が、その頃に言っていたのは、「現場は何となく代えられたけれども、その時に旗振りをしていた本部の人は、どうするのだ。そのほうが、遙かに責任が重いんじゃないのか」ということでした。旗振りをしていた人は、不問どころか、後に副頭取や頭取になつてしまいました。

例えば、「手続きの無視」とか、いろいろなことが書いてありますけれども、現実には、どういことが行われていたかと言いますと、本部の「旗振り」が日銀からの貸出枠を貰って来る。「長銀は、今月幾ら」という枠が来る。これを残すと、銀行として力がないと思われる。それは困るから、どうしても、これはノルマとして消化しなければならぬというものが、本部の連中のメンタリティーです。

月末近くなつて、枠が達成できていない。そうすると、有能だと言われる何人かの支店長、例えば原君とか、さつき話がありました久志本君とかに、「旗振り」から電話が掛かってくる。旗振りをやっていたのは鈴木克治という、ずっと最後までバブルの整理係と言うより、先延ばし役を務めた男ですけれども、これが電話をしてきて、「おい、今月、貸せる先はないのか。まだ仕掛かり中でも書類は後でいいから、

とにかく出してくれよ」と言っていた。この責任が、全く問われない結果としては、残っている書類は後から出たようになっていた。それを、「現場の手続き無視」と言われたのでは、現場の人は立つ瀬がない。これは、そこを全く無視しているんですね。そういうのが裏にあるから、多分現場にだけ「お前の責任だ」と言うことも、あんまり強くも言えなくて、うやむやにしたように思えます。

御厨 だから、たとえば悪いですけど、実行犯と教唆したほうと、どっちが悪いかということですね。

水上 そうですね。しかも、首謀者は教唆した方ですから。

御厨 だって、そっちが全て握っているわけですよね。電話して、やらせる。やらなかつたら、むしろ、その時点では裏切りでしょう。

水上 あるいは、能力が足りないということになります。

御厨 その時点では、そうなるわけですね。だから、そういうことは凄くあるでしょうね。多分、今のお話はバブル期だけではないでしょうが、特にバブルの時代は、本當にどっちに責任があつたかという議論は、おそらくまだ解決のついていないところだと思います。

時間ですので、次回は今日の続きということでお願いします。

水上 今度は、バブル崩壊後のところを少し整理いたします、お話ししましょう。

御厨 よろしくお願いいたします。

（以上）

水上萬里夫
オーラル・ヒストリー
第9回

[2002年8月29日 10:00~12:00]

[インタビュアー] (肩書きはインタビューの時点)

御厨 貴(政策研究大学院大学教授)

田中隆之(専修大学教授)

横山和輝(神奈川大学講師)

柏谷泰隆(政策研究院政策研究科博士後期課程)

(於：政策研究院政策研究プロジェクトセンター)

イ・アイ・イ支援策の失敗

御厨 今日、バブルが崩壊した時点での処理の問題を中心にお訊きしたいと思います。よろしく願います。

水上 株価で見ますと、八九年（平成元年）十二月に、日経平均株価で三万八千九百十五円の市場最高値を付けました。九〇年（平成二年）に入りまして、三月から不動産関連融資の総量規制が行われて、これが九一年（平成三年）十二月まで続きました。株価は九〇年に入ってから下落に転じ、十月になりますと、日経平均株価が二万円割れになりました。九二年（平成四年）三月には、「九二年一月現在の土地の公示価格が、十七年ぶりに下落した」と公表されました。また、この年の八月には、日経平均株価は一万四千三百九円となり、このあたりでの最安値を付けます。このあたりのことは、田中さんのご本に詳しくい（笑）。

この過程で、長銀がどうしたか。三つぐらいの大きな契機があったと、私は思います。最初の段階では、こういう情勢の中で発生する不良債権を、どうやって隠そうかという気持ちですが、まず働きました。不動産につきましては、日本の地価の下落に先行して、海外の不動産市場が悪化した。香港、オーストラリアあたりが、先行して値崩れしたのです。一方、総量規制の影響が出て来て、金融機関の対応が厳しくなった。香港、オーストラリアが先行して値崩れしたというのも、買手の中心だった日本の企業に金融が付かなくなったことが影響してい

たと思います。

国内市況につきましても、高値は続いていたけれども、実際にはそれは呼び値であって、総量規制のために資金調達が難しくなり、専門の方々は「実情は停滞している」と感じていたようです。つまり、「買手不在の高値定着」という感じだった。全体として不動産会社の資金繰りが厳しくなってきた中で、長銀の問題として最初に出て来たのが、後に非常に有名になったイ・アイ・イという会社への対応をどうするか、ということでした。

その前に、金融機関全体の対応はどうだったかと言うと、まず不動産会社の資金繰りが厳しくなってくるにつれて、通常「リスケ」と言っておりますリスケジュール、つまり返済条件を変更して、延滞じゃない格好を取るようになる。それから、何が不良債権と見なされるかということが大きな問題になるわけですが、当時の大蔵省検査では金利が一部でも入っていると、延滞債権にならない。そのために、金利を一部だけでも入れさせるということに、非常な努力をする。例えば、利払い資金を、更に貸し付けるということも行われていた。つまり、実質的には不良債権であるものを、不良債権じゃないように化粧するということが一般的に行われていた。

田中さんの書かれた本の中に、「貸した金は一方的に返済させられないし、企業存続のために、更に貸すことも必要だった」という件（くだり）があります。実態としては、返済期限の来ていない金を返させることは、もちろん出来ませんが、そういうことではなく、期限が来ている金が返せない。その返せないものを、どういうふうに格好を付けるか、という対処の仕方だったと思います。

それから、企業存続のために貸すというのは、利払い資金もない状

況ですから、金を貸さなければ存続できない。そういう面は、確かにあるのです。しかし、一般的には不動産業には、金利以外の運転資金というのはあまり必要がない。問題は飽くまでも金利で、しかも「不良債権であつても、金利の一部を入れれば、それで正常債権になってしまう」という妙な定義だったために、（不良債権の）金利の一部を貸し付けた。それで支払わせて、「不良債権じゃない」という体裁をつくることも行われていました。

御厨 この定義は、誰が決めるのですか。

水上 大蔵省が検査に来ます時に、それが不良債権に分類されるかどうかというところが、ポイントになります。この大蔵省の不良債権に対する見方——それが通達にまでなっていたかどうかは、ちよつと記憶がはつきりしませんが、検査の時に、「これは金利が入っているな」という融資は、実質的に不良債権に分類されないということだったわけですね。

御厨 大蔵省の行政指導の一環ですね。

水上 まあ、そうですね。

田中 最初に言われた「返済条件の変更」というのは、どの条件を変えるのですか。

水上 返済条件です。期限が来て……。

田中 期限を延ばすということですか。

水上 そういうことです。それも、返済条件を全体として均一に薄めるのではなくて、二年間ぐらいは返済しなくてもいいような返済スケジュールにして、その期間の返済分を最終期限のところに一括して持つて行ってしまう。そういうような形での条件変更をすれば、この期間には返済しなくても良くなりますからね。

田中 ただ、金利は発生するわけですね。

水上 発生します。暴力団の、いわゆる「舎弟企業」も銀行から借りていたようですけれども、警察の方々の話などを後々聞きますと、暴力団でさえ、「バブル期には大変儲けさせて貰ったので、一部は返してもしょうがないかな」という気持ちがあったというのです。ところが、銀行が取えて、それを「返せ」と言わなかった。言わないばかりか、金利分までも貸した。「何だ、要するに金は返さなくてもいいんだな」と、向こうは思った、と。途中で、銀行の態度がだんだん厳しくなつて、急に「返せ」ということになつて、「話が違うじゃないか」と。それで、例えば支店長が射殺されるというようなことが起る。つまり、「初発の対応を誤つた結果だ」と見ている警察関係の人は、かなりおられました。

問題のイ・アイ・イですけれども、ここは海外案件が非常に多かったので、海外不動産市況が悪化してくるのに伴つて、九〇年十一月には長銀に対して金融支援の要請を出していました。まだ、国内の土地価格が上がつていた時点から、支援要請が出ていた。この時点では、融資残高は三井信託のほうが長銀よりも多かった。そこへも、要請があつたのかどうか。どうして、全部を長銀が背負うことになつたのか。この辺は、私も直接タッチしていませんので分からないのです。

明けて九一年一月に、長銀はイ・アイ・イにスタッフを派遣して、内部の調査をしました。調査の結果、銀行の融資本部と相談の上、「この時点で建設中の物件は、完成させてから売却する」という方針を決めた。ここから、積極的な追加融資というものが行われるようになる。翌月——九一年の二月に、長銀から副社長を派遣することになります。方針に従つて追加融資を行ったので、当初、六百億円だった

融資残高が、ピーク時には三千八百億円にまで膨れ上がった。

この方針に沿って、他の銀行にも再建案を説明していくのですが、他の銀行はみんな退いていますから、長銀が全くのメインになる。当然、長銀の負担が一番多い形の再建策にならざるを得ない。私も周辺にいて、おぼろげながら感じていたのは、「こういうことをやりながら、それでこの会社が完全に立ち直るとは、やっている連中も思っていないだろう」ということでした。ある程度のところまでやって、「やるだけは、やった」という形をつくるのが重要だと考えていたのだと思います。

その方針に基づいて再建策をつくりながらも、最後は九三年（平成五年）七月には支援を打ち切る。これは、途中で方針が変わったというよりも、当初の予定通りだったのではないか。当初、イ・アイ・イが持っている物件というのは、いい場所にありましたし、建物をつくっても、そこそこの値段で売れると思っただけではないか。だから、市況というものを、かなり甘く見て、「追加融資した分の物件は、全部自分たちで引き取ってしまおう。それ以外の残った部分は、潰す」と。おそらく、こういう方針だったのではないかと思えます。そう考えないと、何故ここでこんなに膨大な追加融資をしたかということに、説明が付かないのです。こういう方針で、パブルの後処理をスタートしたということが、まず第一に非常に大きな敗因のポイントだったと思えます。

次のポイントは、この方針を踏まえて、これを更に一般化して、子会社処理にもこれを適用していく。この時点で、日債銀は自分の関連会社の金利減免を他行にも要請した。これは九二年五月でしたが、これに対して他の銀行の反応は、当然のことながら非常に厳しかった。

それを見て、長銀の当事者には、「そういう目に遭いたくない」という気持ちがある。おそらく働いたのだと思います。完成させてから売却するというイ・アイ・イ処理の方針を受け継いで、「担保物件の活性化」というのが、一つの命題として打ち上げられました。それに大野木君好みの、ちょっと洒落たフレーズを付けて、企業を「ゴーイング・コンサーン」という形で捉えることにする、と。「殺さずに、ずっと生きていくように支援していこう」ということだと思えますが、この二つのキャッチフレーズの下に、それぞれの物件の建設資金の追い貸しが一般化していきました。

建ち上がった建物を、いろいろ子会社をつくって、そこへ移し、そこで管理をさせた。そうすると、家賃収入が幾らかは入ってくる。当然のことながら、それで返済は出来ないけれども、金利の一部の支払いは出来る。金利が入ってくれば、「不良債権じゃない」という形が取れるということで、目先だけ見れば、非常な名案が生み出されたことになりました。

御厨 イ・アイ・イの話に戻りますが、九一年に副社長を派遣しますね。これは、この時点で長銀が、言わば主要取引銀行になるということとを、全体に意思表示するというシンボリックな意味もあったということでしょう。副社長を派遣するというのは、かなりはつきりと、銀行管理になるということですね。

水上 そうですね。実際には一月にスタッフを単独で派遣したところでも、もうメインバンクだということも、はつきりさせたことになりました。高橋さんは、「売却できる物件は売却しよう」ということに対して反対でしたから、副社長を派遣して、彼を抑えようとしたのだと思います。銀行の決めた方針を、向こうの会社の中に徹底させるために

(派遣は) 必要だったのだと思います。

いろいろな人の話を聞きますと、イ・アイ・イの主要な部分は、もう実質的に長銀から派遣したスタッフが握ってしまっていた。向こうの人たちは、「こういう資料を出せ」とか、そういう形で使われるような体制になっていたようです。

御厨 「やるだけは、やった」という形にするということですね。先ほど、「そう考えないと、説明が付かない」とおっしゃいましたが、こういうことは、銀行の中の、どこかで意思決定をするものなのではないか。それとも、銀行の中でも、それとなく分かりながらも、そういうふうには言わずに、ズルズルやるということでしょうか。

水上 いや、最終的にはもちろん頭取ですが、企画立案し、事務的に決定するのは、融資の本部になります。その中に、業務推進部——最初の名前は事業推進部——というものが出来てきます。その責任者は鈴木克治という、最後は副頭取まで行った男で、彼がずっとやっていました。

この人は、前にも触れましたが、バブル期に、ずっと旗振り役をやって、現場の尻叩きをしていた中心人物でした。それが一転、処理役の責任者になった。ここにも、非常に大きな問題がありました。

ともかく、そういう機能を持つ本部の出先という形で派遣された連中がイ・アイ・イで働いていた。この本部から融資担当の役員、頭取という直結ラインで、物事が決まっていくことになります。方向が決まり、形がある程度できると、経営会議あるいは取締役会に掛かります。そういう時には、「これだけのものがあつて、ここまではやりません」というような、大まかな線で掛けられ、必ずしも実態は明らかではない。当然、「うまくやれる」という線の資料が出て来る。しかし、

実態はよく分からない。そうすると、他の人間はなかなか異を唱えられない状況でした。

御厨 そういうことであれば、もし資料請求をしたりすると、一つの、ある方向に行きかかっているものに対する異議申立てということでは、日本的な決定過程から言うと、望ましくないことになりますね。

水上 そうですね。従来から縦割りの体制で来ましたから、他の部門に異議を挟むということは、まずほとんどありませんでした。「もつと、資料を出せ」と言うのは、あからさまに、そこに対する不信の表明ということになるので、公式にはなかなかやりにくいことでした。

柏谷 「長銀には、人事上優遇されているところ(部署)が幾つかある」ということでした。その一つが営業の本部であつて、そこに対して、他の分野にタッチしている人は中級幹部であれ、役員であれ、何がしか言うことは不信の表明にもなつた。言われるほうから見たら、「そんなことは、本流でない人からは言われたくない」という雰囲気があつた。本当に、そうした雰囲気だったのかどうか。

もう一つ。「やるだけやった」という格好を付けたので、九三年にイ・アイ・イ支援は打ち切りになつたということについて、「元々、イ・アイ・イが立ち直ると思つていなかった」というお話がありました。何故、立ち直ると思つていなかったのでしょうか。九一、二年では、割と深刻な話はポツポツ出て来てはいましたが、不動産業種がバツタバツタ倒産するというような事態ではなかったし、地価も今のようになんて下がっていくという話は、まだ一部でしか囁かれていなかった時期だと思えます。だから、どういう根拠でイ・アイ・イは立ち直らないという判断がなされたのが、よく分からないのです。水上 あるいは、今の話は正確さを欠いているかも知れません。最初

は実情も十分に分かっていないから、救うつもりで最初のスタッフの派遣があったのかも知れません。ただ、九一年三月に、第一次再建築というものが出来ている。この時点では、もう明らかに「救える」とは思っていないかと思えます。その根拠が何であるか、明確には覚えていませんが、会議への掛かり方などから言って、「これは、本気で救う気じゃない」と、私は受け取っていました。この時点でも、市況が非常にうまくいけば救えるかも知れないけれども、そうじゃなかったら、かなり危ないという気持ちは、少なくともあったのではないかと思います。

続いて、七月に第二次再建築というのが出て来ます。半年も経たずに、もう第一次再建築は駄目になっていくわけです。それだけ第一次の再建築というものが、非常に樂觀的な前提で出来ていて、形を付けるだけのものだったと思います。虎の門に、イ・アイ・イの本社ビルを建てていました。このビルも、本来は売却の方針に基づいて完成させたのですが、第二次再建築では、長銀の不動産管理会社の一つとしてつくったエル都市開発に所有権を移しています。売れなくなっていたのです。

このようにして、イ・アイ・イの保有分はだんだん減らしていった。その支援打ち切りは、どういう形で行われたかと言いますと、この時点で残りの部分については、「会社更生法を申請しろ」と要求しました。ここからは、もう無理だという線を引いたのです。それを、高橋さんが拒否した。それで、「それじゃあ、私もは、ここまです」ということで、銀行として対外的には、「十分やるだけのことはやりました。救えるものは、みんな建てさせて、つくらせて、それぞれ処理もしました。ここから先は、もう無理です」という形にしたの

です。そこに至るまでに、どれだけの無理を重ねたかという問題ですね。

田中 イ・アイ・イへの対応として、仕掛かり物件は完成させてから売却するという方針を、最初に立てたことでした。いわゆる「事業化」という処理策です。再建築が出た時点で、あるいは、その後に支援を打ち切るわけですが、その間、完成した物件はエル都市開発に移していくということですか。

水上 「外」で売れるものは売ろうとしたんですが、そんなに簡単には売れない状況でした。

田中 その方針で対応してきたということは、例えば支援打ち切りの時点でも、まだ、「やり方としては良かった」という認識があったのでしょうか。つまり、「市況さえ戻れば、エル都市開発に置いてあったものが売れるので、イ・アイ・イは潰したけれども、長銀としては、その時点では損をしない」と。支援打ち切りの時点でも、そういう認識があったのかどうか。そこは、如何でしょうか。

水上 そういう形での認識はないと思います。

田中 かなりの失敗であるという感じですか。

水上 いいえ、(銀行としては)多分成功だと思っていたのではないかと。つまり、いま申し上げたように、「銀行としての条理は、十分尽くした。だから、対外的に非難されることは何もない」という意味で、成功だった、と。それから、もう一つは、表に出る不良債権も、最小限にした。最低限、利払いが入っているものにした。これは、みんな不良債権じゃない。この子会社は、みんな銀行の直系子会社だから、銀行が潰れない限り、この会社は潰れない。だから、大丈夫だという形で、成功だった、と。

田中 なるほど。従って、同じ方針を別の子会社にも適用していくということが行われた？

水上 そうすると、不良債権は非常に小さくなるということですね。

田中 然しながら、爆弾のようなものを抱えていることになりましたが、そこら辺は、どのように認識されていたのでしょうか。

水上 これは多分、「とても処理しきれない」と思っていたと思います。最初は、株の含み益があるので、「これだから、大丈夫だ」という裏付けでスタートしたのではないかと思います。ところが、株価のほうも、急落していきます。そうすると、含み益も、どんどん減ってくる。実際には、どうしていいか分からなかったんじゃないかと思うんです。関係会社に向向して、出先で、その実態を見て、「これは大変だ」と思った連中が、関係会社の集まりの時に、堀江（鉄弥）頭取に、「関係会社の膨大な不良債権は、どう処理するのか」という質問をした。それに対して、堀江さんの答えは、「忘れるしかないね」というものだったと言うんですね（笑）。それに対する処理試案は、何等なかったとしか思えません。

田中 「物件を完成させてから処理する」という最初の方針ですが、そういう方針を立てないということも、その時点ではあり得たのでしょうか。つまり、六百億円の融資が、結果的には三千八百億円に膨らんだわけですが、例えば、六百億円とまではいなくても、もう少し増えた時点で支援を打ち切るという方針を立てることも出来たのでしょうか。

水上 一つよく分からないのは、何故長銀が中心になってやらなければいけなかったのか、というところです。長銀が、全部被る必要はなかった。実際には、他の信託銀行も、みんな入っていたわけですから、

後々、信託銀行の連中から、「いや、長銀のお蔭で助かった」と、よく言われている。他を救って、長銀が潰れたという格好になるわけです。どうして、こう粹（いき）がちやったのか、というところがあります。

田中 これは、お話を伺ったの推測なんです。出来た物件を売るところに活路を見出せば、逆に儲かるというか、イ・アイ・イを潰しても、長銀がそこで何か利益を得られるんじゃないかと考えたのかどうか……。

水上 それは多分、あり得た考えだと思います。だけれど、はっきり、そういう話を聞いたことはありません。やっぱり最後には人選のところに返るんですけれども、「自分が旗振って、どんどんやってきたものを、ここで急に、あれは失敗だったとは言えない」という気持ちがあったのではないか、と思うんですけれどね。

横山 先ほど、日債銀が（関連会社の）金利減免を他行に要請して、厳しい評価を受けていたと言われました。不良債権を移した子会社を処理するというに関して、例えば都銀同士の間で、あるいは日債銀と長銀との間で、情報交換というものは、特になかったんですか。それとも、そういうことをすると、日債銀のように叩かれるという状況だったのでしようか。銀行同士の間での対策の練り方というのは？

水上 銀行業界というのは、他の銀行の悪いところは積極的に漏らして叩くという性癖があるので、迂闊に、よその銀行に実態を言えない。そういう業界なんです。自分のところが相対的に優位にあるということを表わすために、「あの銀行は、こんなに悪いぞ」という情報を、マスコミに積極的に流すわけです。ですから、本当の情報交換など、怖くて、とても出来ませんでした。

横山 自分のところに悪い問題があると、それは中でどう解決するか、あるいは、どう忘れるかという話になるわけですか。

水上 忘れるわけにはいかないけれども、処理は自分のところでやるしかないですね(笑)。また、お互いに、それぞれが中心になっている案件があつて、それぞれがお互いに相乗りしているという面もありますので、そういうことだけを考えてやっていると、もう立ち竦むしかないということになります。

御厨 全体としては、どんどん前に進むしかないわけですね。

水上 そうですね。結局、金融機関の健全性ということを考えれば、「損切り」を早く考えなければいけなかったと思います。それをやるのに、例えば相乗りということがありましたし、長信銀の場合には、多くの金融機関が債券を買ってくれる顧客でもありました。そういう点で影響があるのは、もちろんなんですけれども、それはどこまで影響があつて、どこまでは可能かということの検討すら一度もしたことがないというのは、明らかに異常だと思います。

ただ立ち竦んでいるだけならまだしも、何故ここで積極的に、どんどん追い貸しをしていったか。融資にいた人でも、多くの人は、この追い貸しが失敗だったということ、今は認めている。どこの銀行も相応悪かつたわけですから、他がみんな生き残っている中で、長銀が破綻した一つの原因は、相対的に突出した行動を取ったことだと思います。

田中 これは、多かれ少なかれ他の銀行でも——規模は、もう少し小さいにしても、同じことが起こつたということですか。

水上 ……と思います。しかし、五十歩百歩だと言っても、五十歩と百歩の間には、非常な開きがあつて……。

御厨 大変な違いです(笑)。

水上 片方は生き残るし、片方は潰れてしまう。イ・アイ・イだけで収めていけば、この程度のものだつたら処理できないことはなかつたと思うんです。ところが、それでうまくいったという評価をして、他に広げたことが命取りになつたと思いますね。

御厨 そうですね。これが一つのマニュアルになつて、そのマニュアル化をどんどん進めていくというのが、これからお話しされる場所ですね。

水上 それに、「担保物件の活性化」とか、「ゴーイング・コンサーン」とか、いろいろうまいキャッチフレーズをつくつて推進したということだつたと思います。

行政と銀行業界の過信

田中 先ほど御厨先生からも指摘がありました不良債権の定義の問題ですけれども、今から振り返つてみて、別の定義があれば、こういう問題は回避できたということがありますでしょうか。

水上 それは、あり得ますでしょうね。大蔵省としても、あまりに不良債権額が多くなつて、一挙に信用不安になるといふことを、非常に恐れていました。そういう意味で、(不良債権額を)出来るだけ小さく表示したいという気持ちは、大蔵省側にもあつたと思います。

柏谷 私がお聞きしたかつたのも、そのことなんです。九一年から九三年にかけて断続的に、「利息の内入れキャンペーン」——一部でも

利息を貸して、元本に内入れして元本額を大きくして、その分の利息を入れさせて延滞債権化を防ぐ、短期的には正常債権になるという摩訶不思議なキャンペーンを、都銀を始めとして大々的に、いろいろな銀行がやっています。そういうことは当然、いろいろなルートで、大蔵省の耳にも多少入っているはずだと思うのですが、それにも拘わらず、正常債権の定義等々を変えるような対応は取られなかった。抜本的な不良債権処理を命じる通達が出なかったというのは、大蔵省に、そういう意図があったからと認識してもよろしいでしょうか。

水上 ……とあります。マスコミで、「大蔵が公表する不良債権額は、過少なんじゃないか」「本当は、もつとあるんじゃないか」「五十兆円だ、百兆円だ」と、いろいろな記事がずいぶん書かれたわけです。それに対して大蔵省は、「そんなことはない。こんな程度のものだ」と必死になって言っているわけですから、そこで（不良債権額が）拡大するような定義の変更をする環境では、まずなかったと思います。柏谷 さはさりながら、「そういうことをやっていて、本当に大丈夫なのか」という疑念はあった。そういう疑念を基に、水上さんがご存知のインフォーマルなルートで、大蔵省とかマスコミの親しい方と、今後の対策を考えるとすることは、当時なされたのかどうか。それとも、そもそも銀行の経営者としては、そういう重大な経営情報はインフォーマルなルートでも、いろいろなところに相談しないものなのか……。

水上 「実体は、悪いよ」ということは、向こうも、ある程度分かっているんです。しかし、大蔵省には、ある意味で銀行業界に対する過信があった。長銀が潰れる、ちよつと前というか、拓銀が潰れるまでは、「都市銀行は潰さない」と言っていた。「潰れない」というより

も、「潰さない」と言ってきたわけですね。「それでやっていける」と思っていた。そして、「潰さない」という前提で、そのためにあらゆる手段を取る。「実際の数字というのは、自分たちさえ分かっている方がいいんだ。こんなものは、何も世の中に出す必要はない。出せば一般庶民は心配して騒ぐだけだ」と。こういうことじゃないでしょうか。

田中 また少し戻ってしまいますけれども、最初の、「不動産市況は、国内よりも先に、海外市況のほうが悪化してきた」と。これも、おそらく総量規制の影響で、日本の銀行の融資が滞ったので、海外市況が落ちてきたのではないかということでした。それにしても、何故海外市況のほうが先に落ちたかということについては、どうお考えでしょうか。

水上 いや、これは私もよく分かりません。例えば、九二年一月に初めて土地の公示価格が下落するわけですね。ところが、イ・アイ・イは九〇年十一月に、既に支援を要求してきていたのです。ということは、明らかに金詰まりになってくる要因が、どこかにあったわけですね。

一つは、確かに総量規制のせいだと思いますが、ただ総量規制の中でも、前に申しましたように別のルートがつけられていたのに、銀行に支援を仰がなければならぬところまで行つた原因の一つは、やっぱり海外でしょうね。海外がうまく回転していれば、例えば海外で一部処分するという形の調達もあり得たと思う。けれども、ここへ一足飛びに来たというのは、海外市況が何らかの要因で、先に悪くなっていたためだと思います。

イ・アイ・イの担当をしていた原（惇一）君が、高橋氏とよく話を

していたのは、「今までは世界同時不況で、不動産価格が同時に下落するという事態はなかった。だから、地域の分散さえ図れば、一カ所が悪くなっても凌げる」ということでした。「それが、全世界一遍に来ちまったから、駄目になった」と。そういうことから見て、高橋氏が最後まで会社更生法の提出を肯（がえん）じなかつたのは、「もうちょっと銀行が辛抱してくれば、必ずどこか良くなっていくところがある。何も、こんな安値で叩き売りすることはないんじゃないか」という気持ちがあつたからだと思います。

柏谷 一つは、イ・アイ・イに対して取られた「事業化」という不良債権処理手法が一般化して、子会社に適用されていった。その適用の際に、人選の問題も関係したというお話でした。しかし、銀行内の組織としては、まず融資先たる不動産業のイ・アイ・イ等を担当している部門と、長銀の子会社を担当している部門とは——もちろん営業の中にはあるのですが——部門が違うし、役員も違つたはずだと思ふんです。イ・アイ・イで行われたような積極的な追加融資で担保物件を活性化するという方策は、銀行内のプロセスとして、子会社を統括している部門の役員には、どう説明されたのか、ご存知でしょうか。

水上 そういう説明は、ありませんね。飽くまでも融資案件の処理という形で出て来るので、実際の窓口は違つても、本部はみんな一カ所になりますから、そこでの処理ということになるわけです。子会社を整理してしまおうということになれば、他の部も関連してくるわけですが、子会社に対する融資の処理ということで出て来ますので、他のところに相談はない。しかも、それぞれの子会社が行っている融資の処理についても、本体の融資と一体として見ていくということになる

ので、子会社全体の経営を見るということが、どんどん融資（部門）のほうに移っていく。他は、ますますそこにタッチ出来ないという形になっていったという状態でした。

住専処理の持つ意味

柏谷 この時期に、水上さんがかなり携わられたのではないかと思う問題に、住専がありました。九一年から九二年にかけて、日本住宅金融について、メインの三和銀行を中心に、いろいろな話をしており、それが他の住宅金融会社の再建策にも影響を与えるような状況があつたと思います。長銀で言うと、第一住宅金融があつて、野村證券と一緒に出資していたという話がありましたけれども、住専処理というのは、母体行を中心としながらも、かなりいろいろな銀行で負担を分け合う形（修正母体行主義）で処理することが有力だつたと思います。そうした再建策の立案と、積極的な融資による不良債権処理策との切り分けは、どういう規準によつたのか。何故、積極策が一般化されてしまい、当時、不良債権問題の象徴であつた住専処理策のほうは一般化されなかつたのか。そういうことについては、どのようにお考えでしょうか。

水上 イ・アイ・イのほうに、先に出て来ているのですね。最初に、三つの段階に分かれると申し上げましたが、第一段階はイ・アイ・イへの取り組みだつた。次の段階は、それを一般化して、子会社まで拡大させた。そして、次の三番目の契機というのが、正に住専処理だつ

たと思います。

この住専処理は、「母体責任」をオーソライズしたということに、非常に大きな意味があったと思います。住専は、総量規制の対象にならなかった。そのために、総量規制後も、企業側から見れば逃げ道、住専側から見れば融資拡大の千載一遇の機会ということで、貸出しが非常に積極的に行われた。その際の住専の資金調達については、農協のウエートが非常に大きかった。その結果、不良債権はどうだったか。三和銀行が、九二年二月に日住金の調査をした時に、貸出金が二兆三千億円、その中で一兆二千億円は実質延滞だとされ、回収不能額は四千五百億円という結果が出ました。

この日住金が、実体的には住専処理の試金石になりました。日住金というのは住専の第一号でもあったのですが、社長の庭山（慶一郎）さんという方は非常に個人的な人でした。大蔵省出身でしたが、「自分は、大蔵省から派遣されたのではない。三和銀行の頭取に三顧の礼を以って迎えられたのであって、自分は個人の力を評価されて行ったのだから、大蔵省の言うことは聞かない」と言う人で、大蔵省の検査に対しても、非常に非協力的でした。それでも、九一年十二月に大蔵省の検査が入りました。この時点での大蔵省の検査では、第二分類が六千六百億円あるが、第三・第四分類はないということになり、三和銀行の調査結果とは大きく乖離することになります。こういう両方の見方の違いから出発して、紆余曲折の後、第一次再建策というのが九二年の八月にまとまります。この時点では、母体行だけが公定歩合の水準まで、取り敢えず金利減免をするというものでした。

九三年二月に第二次再建策が出され、散々揉めた後に、とにかく母体行は金利ゼロ、農協は四・五パーセント——当時のマーケットの金

利のところまで、取り敢えず落とす、と。その他の銀行は、中間の二・五パーセントまで金利を下げることになりました。これが、母体行の責任で農協を救済するというパターンの原型になるわけですが、貸し手の責任は問わないということになります。この時、後々、国会でも問題になりましたが、寺村（信行）銀行局長と、農林省（以下・農水省）の真鍋（武紀）経済局長との間で覚書が取り交わされており、「農協には、今回の措置を超える負担は掛けない」ということが約束されました。この「寺村・真鍋覚書」というのは、当然のことながら公表されず、その時点では、銀行側はみんな知らなかった。

九二年の七月に——第一次再建策前後の時点で、土田さんとお話をした時のメモがあります。土田さんは、直前の六月に銀行局長から国税庁長官に代わっておられました。母体銀行に理解がありまして、「株式会社における出資者というのは本来、出資の限度でしか責任を負わないというのが自由主義経済の仕組みのはずだ。また、融資を行った者も、その融資の範囲でリスクを負うのが大原則だと、自分は考える」と言っておられます。

私は、「第一住金に対する長銀の出資は、野村証券と五〇対五〇で、これは潰れば返って来ないのは仕方がない。融資については、長銀は全融資量の一〇パーセントしか出してない。この範囲でロスが出ても仕方がないけれども、それを超えた負担は、とても背負い切れない。それを前提に、ここは早く潰して処理をしたい」という趣旨のことを、ずっと言っていたのです。それに対して土田氏は、「第一住金における貴行の立場が、原則に基づいてやりたいというものであることは分かる。それで会社が救えなくても、先行きに見通しが立たないとすれば、政策当局が何らかの手を打たない限り投げ出すしかない」と

いうことも、考え方として理解できる。それは政策当局に、はっきり意思表示すべきだ」ということを言っておられます。

しかし、その後、「当局者は、そういう考え方が銀行にあるとは思っていない。『銀行は、どうせそんなことは言えない』と、タ力をくくっている。水上さん、あなたのところも、あなたの考えで、全役員が統一されていないのじゃないですか」と言われました。要するに、「政策当局が、そう受け取っていない」というのは、「（政策当局は）銀行に、本当に投げ出す覚悟が出来ているとは思っていない。多分、そんなことは出来ないだろうと思っっている。だから、本当にそういう意志統一をして当たるのだったら、それなりの銀行局側の肚の決め方もあるんだから、そこははっきりしたほうがいい」というのが、土田氏の意見だったと思います。

それが、九三年二月の第二次再建策の時には、だいぶ話が変わってきます。この時は寺村さんが銀行局長ですが、寺村氏は次のように言っています。「去年、銀行局長になって、住専問題にも本腰で取り組んで来た。当初は、自分も潰したほうがいいと思っっていたが、検討させて、いろいろ議論してみると、（潰した後の）波及の影響や政治問題化する恐れなどを考えた場合、どうも潰すほうがコストが掛かるという結論に達して、方向転換した。ともかく、この再建策まで持つて来られたのは、農中（農林中央金庫）の協力があつたからだ。農水省には、直ぐに政治的解決を考える体質がある。彼らの使う常套手段は、農協を動員して、目指す相手を筵旗で取り囲み、威圧する（笑）。与野党を問わず、議員が直ぐに、この後押しに乗り出して、責任者の糾弾を議会でやるというパターンだ。こんなことを金融でやられたら、市場が混乱して、金融システムの動揺が起こる。その辺を農中は理解

してくれて、今回は政治問題化しないよう関係者の説得に当たつてくれた」。要するに、今まではもつと高い金利を取つていたのを、当時の市場レートの四・五パーセントまで負けるということだけなんですけれども、それでも、まだ大変な問題だったと言っているわけです。

「その農中の努力のお蔭で、農水省も最近は協力的になって、休日返上で一緒に考えてくれている。これだけ世の中が騒いでいるのに、政治家がおとなしくしているのは、希有のことだ」と、評価しています。

そして、「系統金融機関は、確かに問題であり、整理統合は考えなければいけないのだけれども、その道筋は容易ではない。県信連（県信用農業協同組合連合会）が自己責任を認めれば、会長は直ちに不良貸付の責任を追及されて、辞任に追い込まれる。県信連としては、誰かに責任を転嫁しなければならない。今、彼らは公的資金は要らないと言っている。それは母体銀行に責任があつて、母体銀行が全部面倒を見るべきなのだから、公的資金などを入れることはない。公的資金を入れるということは、本来面倒を見るべき銀行の肩代わりになるだけだ。つまり、銀行の支援策だと言っている。とにかく系統金融機関には、今回、資金調達コストを上回る金利を払う形で収めたのだから、これで経営が成り立たなければ、今度こそは統合再編を迫ることが出来る」というのが、農協に対する寺村さんの考え方でした。

また、住専については、「最後まで住専が成り立つと、自分は考えていない。しかし、潰すと、必ず損が出る。その損を誰が負担するかというルールがなかった。今度の再建策というのは、正にそのルールを決めたということだ。つまり、農協には、これ以上の負担は掛けないというのが大原則だ。それは全部、母体が被るという考え方が、ここに打ち出された。これで、これからは安心して潰せるんだ」と、寺

村氏は言うわけです。それで私が、「この母体行の中心は、長信銀行と信託銀行だ。この方式じゃ、長信・信託は持ちませんよ」と言ったら、「いや、私も、正にそうだと思ってる。ここで住専問題は、長信・信託問題に切り換わったのです。私は、そのように認識しています。しかし水上さん、さつき申し上げたように、もし貴行が、これに反対されると、筵旗の問題が起きて、頭取の首は持ちませんよ」と、寺村氏に言われました。

私は堀江氏に、「ここで降りたら、もう後で、これを多分引つ繰り返す手立てはない。これは絶対に、ここで降りるべきではない」と言ったのですが、やっぱり筵旗に取り囲まれて、首を差し出すのを恐れさせいか、何一つ反論せずに、唯々諾々と再建策を呑むことになりました。九五年になって、国会が何だかんだと騒ぎましたけれども、三年の時点で筋書は決まり、母体行の死命を制されたというのが実態だったと思います。

御厨 寺村さんが水上さんにお話をなさるとい場合、どういう形での話ですか。つまり、当時は副頭取でいらっしやいますよね。

水上 副頭取です。

御厨 副頭取として、お話を聞きに大蔵省に伺うという形なんですか。それとも、全く違う場面で？

水上 役所ではありません。役所にも行きましたが、まあ、役所ではあまり立ち入った話は出来ないの、少なくとも二〜三週に一回は、銀行局長とはお互いに、「本当のところは、どう考えているか」ということを話す機会をつくるようにしていました。そういう時の話です。御厨 そうすると、一対一ですか。

水上 一対一です。

御厨 その場面では、大蔵省としての今後の見通しも含めて、かなりのところを、話をする？

水上 そうですね。例えば、今の農協の話にしても、役所は農水省に非常に借りがあるという話も、その時に出ました。大蔵省としては、予算を始めいろいろな法案を通す時に、どうしても農林族の協力がないと、円滑に進まない。その農林族をうまく説得して、賛成して貰うについて、どれほど農水省に世話になったかという話をしてもらいました。だから、農水省とは喧嘩が出来ないという話でもありました。

御厨 そうすると、寺村さんの話というのは、ある種、農林系への対処も含めて、話を呑んで欲しいということですか。

水上 もちろん、そうですね。寺村さんも、ギリギリの立場だったと思います。だから、「呑まなかったら、おたくの頭取の首はないよ」というような感じの発言にもなるのだと思います。

これは、非常に大きな転機でした。そういう方向で動いているということは、担当のラインも、ずっとフォローして分かっていくわけですし、住専には日住金だけではなくて、長銀がメインのところもあるわけですから、三和とも、もっと緊密に連絡を取り、支援しなければいけなかったと思います。三和の話は聞きに行っていたと思いますが、ただ情報を取りに行っていただけですからね。で、「決まったよ」となる。三和は、ずいぶん抵抗したのですけれども、単独では限界があります。三和を支援する態勢をつくらなければいけなかったと思います。

柏谷 水上さんは、個人的には三和の幹部と、ご連絡を取られたりということはないですか。

水上 ありません。それは、融資のラインの話ですからね。

柏谷 今のお話を聞くと、九二年七月に土田氏と相談された時と、その後寺村銀行局長と相談された時とは、銀行局あるいは大蔵省の考えが少し切り換わっている感じを受けます。土田さんは原則重視で、銀行が本気になって、銀行全体として投げ出す覚悟があるのだらしたら、当局に意思表示して、何らかの道があるようなことをサジェストしたような話になっていた。ところが、九三年二月には、もうそれが政治問題化するし、そのコストが高いという話が変わってしまいました。それは、当時の銀行局長ないし、その下のレベルの幹部の考えが大きく影響していると思われませんか。

というのは、僕が調べた感じで言うと、土田氏というのは、金融行政の経験の長いプロフェッショナルですが、寺村局長はそんなに金融行政の経験がある人ではない。この後、寺村さんに続く何人かの銀行局長も、それほどプロではなかったから、やり方を間違ったんだという話があります。この時期が、ある種の転機だったとすると、そういう大蔵省の人事の影響があったかどうか、どのようにお考えでしょうか。

水上 さっきの寺村さんの話の中にもありましたが、「当初は、潰したほうがいいと、自分も思っていた」ということでした。おそらく、それは土田さんが銀行局長だった時から、ずっと銀行局としては、「これは、もうどうしようもないな。処理したほうがいい」という考えがあったのだと思います。それで、寺村氏が「いろいろ検討して……」と言われたのは、政治的な影響とか何とかいうことが、おそらく省内の問題としてあったんだと思いますね。省内の他局から、「これは、そういうことにしたら大変だよ」という圧力も掛かり、おそらく考え方が徐々に変わったのではないのでしょうか。

田中 この第二次再建策で、本当に潰さなくていいように、住専が立ち直ると、大蔵省は考えたのでしょうか。

水上 いやいや、寺村さんも、「自分は、住専がずっと生き残るなんて、毛頭思っていない」と言っているのです。「潰すためには、まず潰すルールをつくる必要がある。それが、今度の再建策だ。それは、母体が背負うんだ」ということです。極めて分かりやすい。

御厨 極めて明確ですよ。

田中 この第二次再建策には、いわゆる先送りだという評価があると思うんです。後で、どうせ潰さなければならぬものを、早くやっておけばいいものを、先送りしていたということじゃないかと思うんです。そういう評価は出来ますか。それとも、やはりルールをつくるということ、一旦クッションを置いて、そして処理したという評価になるのでしょうか。

水上 役所の立場から言えば、一応ルールをつくってやっていたのだと思います。結局、銀行が、もっと徹底的に抵抗しなければいけなかったのだと思うのです。なぜ、それをやらなかったかと言えば、銀行には、「ここまで犠牲を払えば、何とか自分たちを潰さないようにしてくれるだろう」という気持ちがあったのだと思いますね。「ここで抵抗したら、今までせっかく必死に隠してきた不良債権なども、みんなあからさまにされてしまうかも知れないし、どういう仕打ちが後から来るか……」とか、いろいろ考えたのではないのでしょうか。

御厨 そういう意味で言うと、正に「護送船団」(方式)のあり方そのものということですね。

水上 そうだと思えます。

柏谷 それと、寺村さんのお話の中の、「その原則が確立されると、

住専問題が即、長信・信託問題に切り換わる」ということなんですけれども、その長信・信託問題の解決に関する何らかの方向性みたいなものは出たのでしょうか。

水上 いやいや、まだ、とてもそんなところまでは……。とにかく今は、住専の処理が終わって、ホッとしたところですから。

柏谷 そうすると、時間的な余裕があるというイメージのものなんですか。

水上 いや、これは、この次にお話ししようと思っていたところですが、ちょうど金融制度調査会で、長信銀制度をどうするかということが、ほぼ並行して議論されていたのです。その問題は、そこでの議論ということになります。

今日の話を要約すれば、結局、こういうプロセスを辿って、バブル崩壊後に大量の追い貸しをしたということと、メインバンクが全部背負うことを承したということが、この事後処理での大きな問題だったということ。後々、それをずっと背負っていくことになりました。それまで、破綻した企業についての負担を、母体行が全て背負ってきたかと言いますと、決してそんなことはない。例えば、山陽特殊製鋼とか、大王製紙とか、三光汽船とかというのは、みんな会社更生法で処理してきているわけです。それから、興銀の名声が非常に高かった理由の一つは、興銀がメインのところは（興銀は）潰さない。興銀は再生させる能力が非常に高い、ということでも名声が高かったわけです。興銀以外の銀行がメインの企業は、行き詰まれば、法的整理が当たり前前の世界であったわけです。母体行が全部を背負うなんてことは、ルールでも何でもなかった。それを、ここで、住専で確立してしまつたと、私は思います。

人事部門の存在

水上 そもそも、こういう事態をもたらした大きな原因は、何回か申し上げた主流派内部の「仲良しクラブ」的体質だったと思います。その第一の表われは、何と言つても、こういう不良債権処理をする責任者の人選だったと思います。積極的に処理を考えるはずのない人間を選定した。これは、言ってみればトップおよび主流派の責任回避というものが、ここに端的に表われていると思います。

こういう人事の動きについて、背景の人脈に少し触れておきたいと思います。制度に守られている組織では、一つの傾向として、人事部が強力になる。そして、そこを支配する「内務官僚」の力が、非常に強い。長銀の中でも、古くから田林（政吉）さんに代表される人事人脈がありました。その系譜に、必ずしも直接的に繋がるわけではありませんが、強力な人事部門というのが常にあった。長銀一期生以降での中心になっていたのが増沢さんと、大野木君と同期で副頭取までなった尾見（敬二）君で、この二人が強力な軸を形成していました。

田林さんの時代には、対立の軸として宮崎さんがおられた。宮崎さんが営業、融資のラインで主流派を形成していた。ところが、増沢、尾見の時代には、融資のラインも人事部に組み込まれてしまった。融資の出来のいい者を人事部に引き込むような人事が行われて、対立軸がなくなつてしまい、人事と融資とが一体としての主流派を形成してしまう。かつて、融資のラインというのは合理主義的な路線を代表し

ていて、それに対して人事部派というのは伝統主義的な流れを代表していた。この対立軸がなくなってしまった。

おそらく、この路線で行けば、長銀の頭取は増沢から尾見という路線になったと思いますが、杉浦さんは、「増沢さんの伝統主義的保守路線では、長銀は生き残れない」と考えて、新興勢力であった国際派の代表である堀江さんを、一期生の頭取に任命した。しかし、堀江さんは国際派以外の人間を知らず、人事は増沢さんに依存せざるを得なかった。増沢さんが頭取にならなかったことで、主流派に若干の動揺が起る。また、増沢さんには企画部長の経験もあった。それで、新しい「内務官僚」として有力になってきた企画部人脈を代表する者として、大野木君を取り込んだ。大野木君は元々国際派だったために、堀江さんとも通じる共通の接点になった。増沢から尾見と行くべきラインが、堀江さんが出て来たことよって、大野木という方向に変わった。

本来、大野木君は合理主義派のラインだったけれども、合理主義ラインの元締めであった杉浦さんの流れで行くと、（頭取のポストは）水上のほうへ行ってしまつて、自分のところへ来ないと考えて、増沢さんの伝統主義路線に乗り換えた。そこで、増沢、堀江、大野木の三者の利益が合致して、新しい路線が出来た。堀江、大野木両氏とも、その中でやっていくために、伝統派の有力なメンバーであった鈴木君の首を切ることが出来なかった。

増沢さんの企画部長時代の部下たちが、「増沢さんを囲む会」というのを、ずっとやっています。これが、堀江さんが頭取になった時点で、「大野木君を頭取にする会」に衣替えになりました。鈴木君とというのは、その中の有力メンバーだった。しかも、関係会社は増沢さ

んが副会長、会長として、ずっと見てきていた。関係会社の処理というのは、その意味で増沢さんの責任問題でもある。その面からも、なかなか触りにくいということがあった。そういう中で、堀江さんや大野木君は、ほぼ鈴木君任せにして、あまり触れないようにして過ごしてきたと、私は思います。

しかし、この人たちは最後まで自分たちの責任を認めていない。この前、差上げた須田（正己）君がまとめたレポートの中でも、家族主義とか仲良し経営とかと称して、原因を「企業風土とカルチャー」というように一般化してしまつて、直接誰が、どうタッチしたかというのを全部、棚上げにしている。自分たちの責任の自覚がない。堀江さんも、他で、「みんながやったことなので、自分だけが悪いわけじゃない」と言っていますし、増沢さんは「みんなの責任だ」と、一億総懺悔論を言うばかり。大野木君は、「考えてみても、他に何が出来たのだろうか」と言うような始末です。誰も責任を感じていないところが、異常です。

山一の最後の社長の野沢（正平）さんは、テレビに何回も映されて、格好は悪かったけれども、泣いて「自分たちが悪かったんです。社員には何の責任もないので、よろしく願います」と言った。あのほうが、はるかに潔かった。大野木君のコメントを聞いて、ルイ十六世が、断頭台に行くことを伝えるに来た使者に、「自分は夕べ、自分のどこが悪かったかを考えてみたけれども、遂に、どこが悪かったかを発見できなかった」と言っていることを、重ね合わせて想い起こしました。結局、トップ陣の、この無責任体制というものが、破綻をもたらすことになったと思います。

柏谷 今の人脈的な背景について、幾つか質問があります。人事と融

資とが、ある程度一体化して、新しいラインが人脈的に形成されたことが一つの背景だというお話でした。一つは前の段階として、伝統主義的な人事部一派と合理主義的・融資部一派という対立軸があった時に、経営は、ある程度活性化されていたのでしょうか。

さはさりながら、後半になっても、一応国際派とか、インヴェストメント・バンク部門を率いる合理主義的な水上さんという、もう一つの旗頭はあったのかどうか。それは、対立軸としてはほとんど機能しないものであったのかどうか。ご自身に係わるのですが、率直なご感想があればお願いします。

水上 伝統派・人事部系の人と、融資・合理主義的な人との対立が銀行を活性化したかというのですが、銀行が出来た時は寄り合い世帯で、多種多様な人たちがいたことが非常に大きな活性化要因だったと思います。それが、だんだん他の人たちが整理されていって、勧銀派の覇権が確立すると、次にその中の人事部派が早い時点で処理されてしまつて、一時はほぼ消滅してしまいました。従つて、この対立で活性化したということはなかったと思います。旧人事部派の人たちには親分・子分的な感じが非常に強くて、この人たちが（トップに）なつたら、次は誰で、次の次は誰だと、ほぼ見えるぐらい非常にはつきり系図が出来ていましたので、「それは、嫌だな」という人が多かったと思います。何となく人事部専門の人にはKGBのような暗い印象があつて、あんまり受け入れられなかったのだと思います（笑）。ところが、より近代化された新生伝統派は、人事を握る中で、うまく合理主義路線の目ぼしい者を取り込んでいったために、そういう壁を打ち破ることが出来たのではないのでしょうか。

自分のことで非常に言いにくいところですが、私は派閥をつ

くるのが好きではなくて——いろいろ後から言われるんですが——むしろ自分に近い立場の人には厳しかったために、自分の派というのはなかったと思います。逆に、あまり直接接触していない、少し年代の離れた人たちの中に、少しは「あの人（水上）がトップになつたらいいかな」と思っていた人たちがいたかも知れません。これも、自分で過大視しているだけかも知れません。覇権を狙うのであれば、もう少しそういう努力をしなければならなかったということでしょう。

田中 無責任体制が破綻をもたらしたのではないか、というお話ですが、そういう無責任体制というものは——山一證券と比較されましたけれども——ある程度他の銀行にも共通に言える問題であつたかどうか。また、それに関連しまして、最近コーポレート・ガバナンスということが非常に言われ始めていて、社外取締役をつくつたり、あるいは執行役員という制度を設けたりして、ガバナンスを変えています。そういうものを取り入れられていけば、かなり違ったことになつたと言えるのかどうか。その二点は如何でしょうか。

水上 後のほうは、総括の時に、もう一遍よく整理して申し上げようと思つていたのですが、大企業内部の監査体制というのは非常に難しい問題ですね。ここは、もう少し考えてからにさせていたいただきたい。思います。他の銀行の場合には、長銀ほど単一の軸に固まつていない。それこそ派閥があつて、多くの銀行には一つの派閥のミスは、いつまでも許されないという面があつたのではないか。ただ、そうは言いながら、対抗派閥も、はつきりした処理方式を見出せずに、対症療法でズルズル、ズルズルと来ているのではないかと思ひます。どこの銀行も、トップが「自分が辞める」という前提でなければ、思い切つた手を打てないだろうと思ひます。それは誰もやりたくないから、どこか

で、それをやらせる何らかのインパクトを与えなければ、事態は変わらないと思います。

田中　そういう体制は、他の銀行でもなかなか取れてはいないということですね。

水上　……と思います。東京三菱銀行が、いま一番健全だろうと思います。それは、東京銀行が海外の不良債権処理で非常に苦労して、バブル期に国内で積極的に動けず、あまり大きな傷を結果的に負わずに済んだからです。三菱銀行は、背景に大きな三菱グループがあるという安心感もあって、変なものへ手を出すことが少なかったのだと思います。ただ、同行の若手の連中の話を聞きますと、当時は、みんな夜な夜な集まっては酒を飲んで、「うちは経営者が優柔不断で、動きが悪い。こんなことでは、他の銀行に置いて行かれる」と、嘆いていたという話です。重い腰を上げて、そろそろ動き出さなきゃという時に、バブルが崩壊してしまったというのが実情のようです。監視体制がうまく出来ていたとか、そういうことではなかったのではないかと思えます。それは結局、強力なグループを背景に持っていたということに帰結するのだと思います……。

メインバンク・システムの終焉

横山　銀行の貸付先の企業に対するガバナンスというのは、どうだったですか。

水上　それは結局、メインバンク制というものが有効に機能したかど

うかということだと思えますが、間接金融が主力である時代には、かなり有効に機能したと思います。しかし、だんだん直接金融の時代に変わって、銀行の役割が低下してきています。特に大企業に対しては、有効じゃなくなってきたかと思っています。そこで、どういう形の監視体制をつくるかというのが、いま問われているのだらうと思います。

横山　エクイティー・ファイナンスが増えていた八〇年代後半あたりから、やはり？

水上　そうですね。もうバブル期以前から、明らかに利かなくなっています。そして、バブル期には自分の子会社でさえ言うことを聞かなくなっています。子会社に出されたことに反発して、「見返してやろう」という気持ちを持って、トップになった人もいました。そういう連中は、出来るだけ親銀行からの借入比率を減らして、「外」のウエートを上げようとした。それが自由に出来るほど、借り手市場だったわけですね。その時代に、いろいろうるさいことを言っても、聞かれなかった。

柏谷　銀行の貸出先で、不動産業であったり、ノンバンクであったり、一部の業績の良くない企業には、ある程度銀行が人材を派遣して、一種銀行管理みたいなものですが、メーカー等で業況の厳しい会社と比べると、割と銀行のコントロールが利きやすい体制になっていたということでしょうか。

そうすると、行員の個人的なレベルでは、貸しにくいところよりは、多少将来的には「爆弾」になるにしても、コントロールが利いて、なおかつ、追い貸しが出来る企業のほうがいい、と。そのほうが一石二鳥の積極策——先ほどの不良債権を減らすということにもなるし、水鳥の積極策——先ほどの不良債権を減らすということにもなるし、水鳥が低きに流れるように凄い競争をして、なかなか借りてくれないとこ

ろに頑張つて営業するよりは、そつちのほうに貸し出そうということになりますね。

水上 それは、その企業の将来性に対して、ある程度の確信があつて初めて出来ることだと思ひますね。永久に返つて来ないかも知れないところに、ごんごん貸していくというのは、明らかに異常だと思ひます。

確かに、銀行は金が返つて来ても、またどこかに貸さなければなりませんから、常に借金し続けなければならぬ業種というのは、非常にいい取引先なんです。例えば、ホテルとか旅館というのは、絶えずリニューアルしないと、客が来なくなるんです。こういうところは、取引先としては悪くありません。減つたり増えたりしながらも、平均的に、ある程度の借入れをしていく。もちろん、金利を払つてくれることが前提です。そういう企業は、非常にいいお客さんですね。

横山 漠然とした訊き方になります。そういう意味ではバブル期の貸出しと、崩壊後の追い貸しということで、貸出審査体制はバブル崩壊前から、特にタイトというか、厳しくなつていったと見たほうがいいのですか。あるいは、事業推進部が設立されるという動きは、貸出審査が厳しくなつたから、と見てよろしいのでしょうか。それとも、審査基準というのは、全く別の方向で動いたのでしょうか。

水上 審査基準は当然に厳しくなつていて、新規貸しに対しては、かなり厳しいのです。しかし、既に貸し込んである先について、どうするかという問題は、いわゆる審査の範囲を超えているんですね。

昔から銀行では、問題が起こつて行き詰まった会社は「病院」と呼ばれる部署に移してしまいます。そうすると、もう「入院患者」は、

普通の審査の枠では診られない。「病人」は、病院専門の医者が診ることになります。例えば、イ・アイ・イとか関係会社とかは、みんな「病院」の中にいるわけですね。

横山 そうすると、よくメインバンクの機能の話が出て来る時に、(銀行は)企業に対するメインバンクの救済機能のようなもので競争されます。そういう場合、駄目なところとなると、それこそ誰かを派遣することによつて、企業の建て直しを図つたりとか、具体的などころまで進めるものですか。それとも、「病院」に入れられると、もう駄目？

水上 通常、「病院」には建て直すために入れますが、「葬式」を出さなければならぬこともあります。ただ、バブル崩壊後の「病院」は、かなり特殊だつたと思ひます。通常は審査部の中にあることが普通だつた「病院」が、ここではもう全く独立の専門部隊になつた。独立のラインを形成することになりました。

横山 意思決定という意味では、バブル前後に(審査部は)独立性が全くなくなつていた？

水上 バブル前後と言つても、バブルの全盛期には競争上、クイック・レスポンスということが重要視されて、実際には審査部を骨抜きにして、融資本部の従属機関にしてしまつたのです。それが、いろいろ問題が出て来たので、二年後に、また独立性を強化するのです。緩めたり、厳しくしたりということでした。

御厨 最後は、「救急治療室」にいたということですね(笑)。そうすると、もうそれは他からは、おそらくアンタッチャブルなんですよ。さつきおっしゃつたように頭取から、上から、一つのプロジェクトとして独立して、非常に抽象的な形で役員会とか経営会議と

かには話が出て、「患者は、一応元気にしておる」という形になつてしまう(笑)。多分、そういうことですね。

水上 はい。全くその通りです。

田中 先ほど、メインバンクの監視機能が機能したかという問題で、バブル期から、もう明らかに利かなくなつてしまつたというお話ですが、これは企業が言うことを聞かなくなつたということが一つあると思います。それから、メインバンクが企業から非常によく情報の提供を受けて、それで判断をするということが、多分メインバンク監視機能の一つだと思います。それも、バブル期からは、だんだん情報が来なくなるという変化が、明確にありましたか。

水上 ありますね。情報が一番取れるのは、相手が「借りたい」と言う時ですね。借りたいから、いろいろと話をしてくれるわけで、借りる必要がないところに、何で情報を流すのかということになります。大企業のバランス(貸借)などは、有価証券報告書がきちんと出来ていて、それをくれますから、分かります。そういうものを正式につくっていない小さいところからは、会社の決算書を貰うことさえ大変になつた時代がありました。

田中 それは、メインバンクであつても、そうですね。

水上 メインバンクというのが次第に稀薄になつてきますが、特に新興勢力は、どこから借りようかと、たくさん銀行を呼んで競わせるわけですから。

御厨 借り手市場ですね。

水上 そうです、完全な借り手市場です。

田中 高度成長期であれば、会社の内容をよく把握できていたものが、いわゆるメインバンクという関係にあつた先でも分からなくなつてし

まつたということですか。

水上 そうですね。人の繋がりが重要な要素を占めると思うのですが、そういう時代になつてくると——一つは、うちのトップの怠慢だったとも思いますけれども、トップ同士の接触も非常に少なくなりまして、企業と緊密になるというのは、担当者同士の仲がいいことではなくて、トップ同士が緊密になるということです。トップ同士が相当緊密に接触をしていて、初めて有効な情報が取れるのですが、そういうものが非常に希薄になつていた。向こうも、金を借りる必要がないのだから、こつちが提供する情報がなければ、銀行にも来ない。

御厨 まあ、そうですね。

水上 こつちから「会いたい」と言つても、「何しに来るの？」といふことになりましてから。トップ自体が相当勉強して、情報を持つていないと、接触が出来なくなりますね。

御厨 そうすると、前にも一度伺つたことがあります。長銀の場合、そういう点では杉浦さん以外は、かなり内向きだった、と。杉浦さんがおられて、水上さんがおられて、水上さんより下には、そういう意味では、そういう方はほとんどいなかった？

水上 役所やマスコミを含めて、外との接触が多かつた人は、後に副頭取になつた平尾君と上原君で、この二人は海外も含めて相当幅広い人脈を持つていました。そこから十年飛んでしまつて、川上(陸司)君まで、いなくなつた。

御厨 この間も、そういう話を伺いましたね。

水上 大野木君も、若い時は結構、いろいろやっていたのですが、樂をするようになっていきました。

御厨 分かりました。

柏谷 今日の全般のお話で、幾つか、はつきりさせておきたいと思うことがあります。

一つは、住専処理で、外部的に母体行がはつきりしてしまつたという話ですね。あと、内部組織的に積極的な追い貸し方針が一般化して、子会社に適用されたというお話ですね。長銀が、貸出しを増やした時に、「プロジェクト・ファイナンス」という手法と言うか、言葉が美化されて、その下に組織がフル稼働したという話が出ていました。

今回お話しいただいた不良債権処理についても、「担保物件の活性化、事業化」とか、「ゴーイング・コンサーン」というキャッチフレーズの下に動いた。積極的な追い貸し方針を一般化するに当たつても、現場の人間というのは、「本当に、こんなビルを建てて売れるのかな」という疑念は一部で考えていたと思うんです。それが、組織全体としてフル稼働する際には、「担保物件の活性化」とか「ゴーイング・コンサーン」とかという名の下に体系化がなされたことが、割と重要だつたと思われませんか。

水上 これは、幅広い層の人たちがやっていたわけではありません。事業推進部に優秀な人材を集め、そこで集中的に処理させた。この時代は前向きなことをやる人間がほとんどいなくなつて、あるいは目立たなくなつて、「後ろ向き処理をしている人間が、一番働いているんだ」という認識を持つた。そこにいる人は、何か使命感を持つて、みんな働くという状況だつたと思います。

ただ、これも次第に、そこに疑問を持つ人が増えてくる。弥田（一人）君という責任者の一人が、この部署で過労死してしまつたのです。彼の奥さんの話によると、最後の頃は、かなり処理方針に疑問を持つて、「トップが無責任だから、処理が進まない」というようなことを

言っていたとのことでした。

柏谷 優秀な人が集まっていたにも拘わらず、そうなつたということは、一部の人に使命感を持たせるのに、旗振りする人の旗の振り方がうまかつたのか、自己回轉的に、そういうことになつていったのか……。

水上 最初は、キャッチフレーズも利いて、みんな「それでやれる」と思つて取つ掛かつたのだと思います。環境がどんどん悪くなる中で、やっている人たちが徐々に、「本当に、これでいいんだろうか」と思い始めた。しかし、そう思つたけれども、そこから抜け出す道を考へても、そのレベルの人たちでは、もう何とも動かせないということになつていたのでと思います。かなり先へ進んでから、若い役員たちの中に、「この体制では、もう駄目だ。トップの交代を迫らなければいけない」という話が出て来たようですけれども……。

御厨 ちょうど二時間経ちましたので、今日はそこまでいたします。次回は副頭取時代で、現実にご担当になつたことですね。

水上 はい、副頭取時代ですね。それから、長銀総研の話を一回か二回やつて、その後の破綻の時点でのいろいろな反響を少しお話しして、最後に全体を総括してみるというようなことですね。

御厨 取り敢えず、そういう方針で続けさせていただきたいと思ひます。よろしくお願ひいたします。

（以上）

水上萬里夫 オーラル・ヒストリー

第10回

[2002年10月3日 10:00~12:00]

[インタビュアー] (肩書きはインタビューの時点)

御厨 貴(政策研究大学院大学教授)

岡崎哲二(東京大学大学院教授)

田中隆之(専修大学教授)

横山和輝(神奈川大学講師)

柏谷泰隆(政策研究院政策研究科博士後期課程)

(於：政策研究院政策研究プロジェクトセンター)

金融制度調査会——長信銀の模索

御厨 前は、バブルの後始末が、どんな形で長銀の中で行われたかということをお話ししていただきました。今日は、ちょうど同じ頃の金融制度改革のところから、続きのお話をいただきたいと思えます。水上 その頃は、金融制度調査会の議論がいろいろあって、私は主として、そちらのほうに係わり合っていました。

金融制度調査会というのは、いろいろな問題を取り上げて議論していました。この頃の大きな問題は、銀行と証券の相互乗り入れを、どういう形で進めるかということが一つと、銀行業界内の問題として、いろいろな業態区分を超えた合併促進を、どう進めるかという法律——合併転換法の整備の問題でした。主として、この二点が長銀に係わる問題としては大きかったと思います。

八九年（平成元年）の五月に金融制度調査会で、銀行・証券の相互乗り入れを進めるための業態別子会社方式など、五つの方式の提案がありました。相互乗り入れ問題は、このあたりから、かなり具体的にになりました。銀行側の金融制度調査会と同時に、証券側は証券取引審議会で議論が行われまして、その両方の摺り合わせ——最終的には、それを両者が合意できる点に、どう落ち着かせるかということでした。私は、八七年（昭和六十二年）から八九年十一月までの約二年間、資本市場グループの担当でした。それから、八九年十一月から九三年（平成五年）六月までの間、企画・情報システム・調査各グループの

担当となりました。このことに、自分の担当に係わる問題として携わりました。この相互乗り入れは、最終的には九三年の七月に金融機関の証券子会社が、まず興銀、長銀、農中の三つについて、先行して営業を開始するということになりますので、議論から実現まで、ほぼ私の担当した時期に当たります。この間、私の最大の関心事は、長銀の生き残り策でした。それは、「五次長計」の仕上げ、具体化ということにもなります。

実際の議論はかなり細かい専門的なところに入りますので、そこに立ち入るのは避けて、識者の方々が長期信用銀行を、どのように見ておられたかということ、私としては長銀をどのように生かそうと考えていたかということ、いろいろな利害が錯綜している中を、どういうように行政当局が取り仕切ろうとしていたかということなどを、お話ししたいと思えます。この間、私は銀行局長や証券局長はもちろんのこと、この問題に影響力のある大蔵省のOBの方々や学者の方々にもお目に掛かって、アドバイスを受けました。そのメモが手許にありますので、その中から幾つかをご紹介します。なお、近藤道生さんも竹内道雄さんも、九〇年（平成二年）九月の話です。

まず、近藤道生（元銀行局長）さんは、長期信用銀行法制定の最初から係わった方ですが、今回の改革の進め方全体について、次のように言われました。

「私は、改革についての講演はしない。講演をすれば、理想論を言わざるを得ない。しかし、現実には白地に絵を描くわけではなく、血の通った生きた銀行が、社会的にも重要性を持って存在している、その現実に柔軟に対処していかなければならない。機能、役割だけで割り切るのではなくて、当然にフィジビリティも考えていかなければ

ならない。それが出来るのは、行政だ」と。また、長信銀につきましても、「現在までの長信銀の主張は当然の主張であって、モデルトなものだと思っている。銀行局も、長信銀と都銀の競争条件の差というものを、十分に認識していると思う」と。これは、大蔵省現役・OBにはば共通した認識だったと思います。

この頃、私どもは、ホールセール（大口の金融業務）とリテール（小口金融）という区分を立てて、「長信銀はホールセールで行く」ということを主張していましたが、この点に対して近藤さんからは、「ホールセールとリテールという区分を、どう付けようと考えているのか」という質問がありました。これに対して、私のほうからは、「実務的な区分として難しいということは十分に理解しているけれども、プロを相手とするのがホールセール業務であり、それが長信銀の中核業務だったことを、ファイア・ウォール（法規制）をつくる時には、是非配慮して貰いたい」という趣旨のことを言っております。

それから、竹内道雄（元事務次官）さんです。まず、改革に対する姿勢として、次のように言われました。

「アメリカは、何事についても激しい国だ。旗印を立てて、それに向かつて、一斉にどんどん進んで行く。しかし、このやり方だと、それだけに揺れも激しい。日本の国柄は違うのではないか。一つ一つ影響を考えながら調整していく国なんだ。アメリカ側から圧力があつたかも知れないし、何か約束もしたのかも知れない。だけれども、国の基本に係わる問題を、全く国情の違うアメリカ式で進めることでもいいのだろうか。この私の考えは、今や少数意見になりつつある。みんな大勢に押し流されて来た。しかし、最近の市場を巡る環境の変化によって、みんな少し毒気を抜かれたようになっていないか。や

や熱が冷めてきたように見える」

次に、長信銀に関連して、「五方式（相互乗り入れ等、五つの方式を立てた）の原案を銀行局でつくった時には、長信銀とその他を分けて、証券市場の四社寡占体制を破るために長信銀を入れて、それで長短の調整をしようというニュアンスがあつた。初めはそうだったのだけれども、全ての銀行が『自分たちも、何でもやりたい』と騒ぎ出して、方向が変わってしまった。事態が広がり過ぎてしまった」と言っておられます。この時に、前にちよつと申し上げましたが、信用秩序の基本ということも言っておられます。

「個人への株式ブローキング（売買）に反対するのは、中小証券が困るといふ面も確かにあるけれども、私や谷村（裕・元事務次官）さんは、むしろそれが信用秩序の崩壊をもたらすことを懸念して反対している。窓口には株を買いに来るお客は、預金者とは違う。儲かるかどうかを尋ねて、『儲かる』と言わなければ、買わない。銀行員に、それが出来るのか。売った結果、客が損をしたらどうするのか。『銀行は損をさせない』ということの上に、信用秩序が成り立っているのではないのか。そこに、私は非常に強い懸念を持っている」

それから、山口光秀（元事務次官）さんですね。

「長信銀が世の中の流れに合わせて、次第に証券業へ重点を移したということ、またホールセラーとしてやっていくために、証券業務が必要だということは、十分理解できる。しかし、その場合、本体でやらないと駄目なのか。子会社で良ければ、既存の関係の深いところを活用していくということでも済ませられないのか。当面は、それが望ましいように思う。いずれにしろ、制度改革で証券界が恐れているのは、巨大な都市銀行の進出だろう。これをどう抑えるかに、問題は尽きる

のではないか」と言っておられます。

この辺の方々には、全体として長信銀に対して非常に同情的と申しますか、今まで相応に役に立ってきたし、今後も使い道のある銀行なんじゃないかという気持ちで、共通してあったように思います。そして、それは実のところ、興銀が、それだけこういう方々のところに食い込んでいたということの表われだったと思います。

それと同時に、今後、長信銀はどのようにして生き残るのだろうか、これからは、なかなか大変じゃないかという認識も、皆さんのお話から共通して感じられました。

当時の私どもの主張は、次のようなものでした。

例えば、業態間の垣根について、日銀副総裁だった福井（俊彦）さんに申し上げたこと（九〇年十二月）を、ご紹介します。

（水上）「長短の垣根がなくなるとするのは、もう時代の流れだ。し

かし、債券の発行と長短の問題は別で、資金調達としての債券発行は、是非確保したい。長銀としてはそれをベースに、

飽くまでも債券発行銀行で行く。それでなければ、多分やっ
ていけないだろう」「債券と比較して、預金金利の自由化が
大幅に遅れている。そのため、長信銀が苦境に立っている。

金利の自由化を速やかに進めるか、さもなければ長信銀への
何らかの配慮をして貰いたい」「金利の自由化を、先にやる
のが筋。足枷がはめられてきた長信銀は、非常に不利な立場
にある。しかし、金利の自由化が始まれば、長信銀というの
は経費率が低い銀行だから、その中で競争条件が確保できる
のではないか。少なくとも、それと併せてやっ貰わなければ、
ただ『自由化と言うのは業態間の垣根の撤廃だ』と言う

のではない、長信銀にしわ寄せをすることになるんじゃないか」

（福井）「債券発行銀行と言うのは、何をやる銀行と位置付けるのか」

（水上）「一言で言えば、ホールセール・バンキング」

（福井）「信託・証券業務としては、何をやりたいのか」

（水上）「ホールセールに必要な機能の全て……」

（福井）「それは全部、本体で持たなければいけないのか」

（水上）「実質的に、ホールセールの営業に使えるかどうかというこ
との実態が問題だ。形には、拘らない」

（福井）「都銀と差別してくれと言うけれども、どんな形で差別する
ことを望んでいるのか」

（水上）「信託業務については、長信銀は本体で、都銀は子会社でや
る。証券業務については、長信銀は広い範囲での私募債業務
を、本体でやらせて貰いたい。都銀の場合は、子会社方式で
やる。公募の世界は、共通して子会社でやる。こんな形で仕
切っ貰いたい」

（福井）「そういうふうに住切る根拠は、何か」

（水上）「リテールの有無は、利益相反の有無に繋がっていく。また、
現在は企業への影響力と店舗網の差から、競争条件に非常に
差があるので、それをある程度ならすという意味がある」

（福井）「そういう形の債券発行銀行で行くのだったら、預金保険を
全部はずしてしまっただけだが、すつきりしないか」

（水上）「はずしていただいて、結構です。逆に、保険料収入が減っ
て、みんなが困るのではないか」

（福井）「信託銀行に関心はないか」

（水上）「組み合わせとしては、面白いと思っっている。残念ながら、

まだ然るべき出会いはない」

(福井) 「東京銀行を、どう考えるか」

(水上) 「いま考えられている相互乗り入れの枠組みの範囲では、なかなか組みにくいのではないか」

翌九一年(平成三年)の二月にも、また改めて福井さんから、「長信銀は、何を望んでいるのか」という質問がありました。次のようにお答えしているのが、私の当時の考え方を表わしていると思います。

(水上) 「興銀は、次の三点を主張の柱としてきた。一番が、長信銀制度には手を触れない。二番目は、証券・信託業務は都銀と格差を設けて、本体でやりたい。三番目は、他業態の本体による債券発行は認めない。私どもとしては、上記の三つのうち、二番目の証券・信託業務を本体でやるということには、必ずしも拘らないと考えていた点に(興銀とは)差があった。しかし、興銀ともいろいろ摺り合わせをやってきて、本体でやるということに拘らず、むしろ幅広く各業態で格差を設けて取るというほうが重要ではないかということで、現状認識は一致してきた。この修正後の興銀の考え方は、共通だと思う」

(福井) 「差別化では、一体何を取りたいのか」

(水上) 「今のところは、焦点を特金(特定金銭信託)、フロントラ(ファンド・トラスト)指定金外信託」といったような問題に絞っている」

(福井) 「都銀は、長信銀だけがそれを貰って、了承すると思うか」

(水上) 「信託は、現時点では都銀に対して、金に係わる信託というのは認めないだろう。都銀のほうは、もし長信銀がそれに対

する突破口になると思えば、了承するのではないか」

ちよつと戻りますが、九〇年一月の時点での土田さんの長信銀の差別化についてのコメントは、次のようなものでした。

「(長信銀が)都市銀行に比較して不利な点は、理解できる。どうやって差別化できるかが、ポイントだ。証券(業界)は、長信銀だけの参入には反対しない。しかし、そこだけで食い止めることが出来るかに、非常に危惧の念を持っている。怖いのは結局、都銀上位行。また信託(業界)は、長信銀が本体で参入することに、強い抵抗を示している。しかし、最大の問題は都市銀行で、長信銀を差別化することには断固反対している。今の頭取方は、まだ合理的判断が出来ると思えうけれども、会長や相談役クラスには、『長信銀だけに、うまい汁を吸わせてはならない』という感情的な反発が極めて強い。我々も、初めは投資銀行方式を採って、長信銀は本体で……と考えていたけれども、各方面の抵抗が強くて、今のところ、それは無理だということに、銀行局全体としてなりつつある」

また、この時に、土田さんから、「リテラーと一緒にすることは考えられないか」という質問がありました。

(水上) 「バランスが取れる先が、あるかどうかが問題です」

(土田) 「相手は、人数は多くても、質の点でバランスが取れるのではないか」(笑)。

(水上) 「いや、数はやっぱり力なんじゃないですか」

(土田) 「やっぱり、そうですかね」

御厨 あられもない議論ですね(笑)。

信託と証券への参入折衝——業際規制緩和問題

水上 この辺を見ても、「長信銀の先行きを、どうするか」ということが、先方の念頭にあったことが分かります。このままで制度改革をやっても、それで果たして、うまくやっついていけるだろうかという懸念は、かなりあつたと思います。

この頃は、信託業務がみんなに注目されていて、「信託業というものは、いろいろな可能性があるから、それを主力とする信託銀行は何とかなる。それと比較しても、長信銀というのは問題がある」という認識でした。例えば、九〇年二月の土田さんの話です。

「信託業務には、多くの可能性がある。信託勘定というのはブラックボックスで、アメリカでも、その中身は公開していない。ファンド設定というのは本来、受託口ごとに一对一のはずだけれども、合同運用口座との併用を行えば、中で匙加減が出来る」「貸付信託の各社の運用実績は異なるのに、信託報酬は同じだ。ただ、信託業務だけで、今の人数は食べてはいけない。しかも、変動金利の長期貸しというのは変則的なので、特色を生かしながら、どうやって軟着陸させるかということが、信託の問題だ。これと比較すると、長信銀は固定金利で、調達とのアンマッチを、うまく運営するという点には専門性があると思っっている。しかし、都銀も長期の運用が増えているので、都銀に対して、これに見合う調達として、『長いものは駄目』とはなかなか言い切れないところへ来ている。最終的に長信銀の特徴として、何が残

るか。各業態が新しい部門で一斉にスタートした場合に、長信銀のメリットというのは、相対的に薄い。証券業務の認可に時間差を付けて、それをどこまで確立できるかということになるが、長信銀というのは、先行き非常に苦しいと思う」。更に、「安田信託より、長銀のほうが大変なんじゃないか」と、率直に言われています。この発言は、当時、マスコミで「安田信託が危ない」と騒がれていたことを踏まえています。

それから、土田さんは九〇年五月頃の証券界について、「中小証券の抵抗が根強い。どういう形になるか、先行き予断を許さない。向この主張は、『銀行同士の問題に、垣根の問題が残っているじゃないか』これを片付けるのが先決だ」というものだ。しかし、これは行政の問題であつて、公の議論は終わっている」と。基本方向は金融制度調査会・証券取引審議会を出ているという趣旨の話ですね。

「大手証券は、この辺で垣根を再構築するほうが得だと考えているけれども、中小を抑えるなり、まとめるなりの力はない。グラス・ステイガル法は三年、長くても五年の間になくなる可能性が、非常に強くなっている。とすれば、この強い抵抗を抑えてまで、直ぐ見直さなければならぬ仕切りを、今、ここで敢えてつくるのかという疑問も出て来る。しかし、田淵（節也）さんは、『逆に、それだからこそ、いまつくったほうが得だ』と考えているようだ」

これは、完全にグラス・ステイガル法が三年から五年の間になくなれば、全くの自由競争になってしまうけれども、今ならば新しい仕切り方を、証券界に有利な形でつくる事が出来るのではないかと、という判断だと思えます。

当時の銀行局は、ホールセール・バンク型の特例銀行をつくり、そ

れを長信銀に認めたらどうかというものが、基本的なスタンスでした。初めは本体で、そういうものをやらせる。他のところがこれをやりた場合は、子会社方式でやるということだったのですが、他の業態から、「長信銀は店がないと言ったって、結構、三十ばかりも店があるじゃないか。それを、ホールセールと言うのはおかしい」という異論が出て、「特例銀行をつくる場合には、支店の数を減らす。例えば、支店がない、あるいはせいぜい一つか二つという形の銀行であるべきじゃないか」というようなことに、だんだんなってきました。そして、「そういう銀行を子会社として持つのは、選択肢の一つで良い」という議論になり、五つの方式の中の一つとなったのだと思います。

田中　そういう銀行を子会社として持つというのは、例えば都銀なりも特例銀行を子会社として持つということですか。

水上　そうです。例えば、この特例法方式について、土田さんは「金融制度調査会の中間報告に、特例法方式について、かなりの記述を入れた。証取審の報告は、業態別子会社方式を容認しているように見えるが、そこでは特例法方式について、いいとも悪いとも何にも触れていない。そのことが、特例法方式の『死亡広告』にならないように、こちら側で改めて記述を入れておいた。特例法方式を生かしておくのは、必ずしも長信銀のためばかりではない。今後の議論で、子会社方式の欠陥が種々、必ず指摘されてくるだろう。その時、『それでは特例法方式で行きますか』と言えるようにしておきたい。両方式の間で議論が行ったり来たり出来るようにしたつもりだ。プロ相手のホールセラーというイメージには、証券界としても受け入れやすい面がある。第一次中間報告の時には、特例法子会社方式というものを記述してあって、今回は『子会社』という部分を除いてあるんだけど、

やっぱり出来るかと思えば、子会社形態なのではないか」と言っておられます。

また、長信銀をどうするかという問題については、九〇年九月に質問がありました。

(土田) 「長信銀は、一体としてホールセールをやらせるのに最適だと思う。しかし、数十の店舗を持つものをホールセールと言うのは、説得力に欠ける。そこで、投資銀行の子会社で、ある程度の証券と信託をやって貰う。ファイア・ウォールも配慮するという形を考えた場合、長信銀は、なおかつ満足できないで、蜀を望むのか」

(水上) 「内容によると思う。子会社は、必ずしも悪くはないと思う」

(土田) 「信託業務として、何がしたいのか」

(水上) 「収益面からは管理信託、運用信託。機能の面から言えば土地信託」

(土田) 「土地信託というのは、不動産業抜きではうま味が少ないのではないか。しかし、不動産業に参入するには、業者が猛反対のようですよ」

また、十一月には……。

(土田) 「基本的に、債券発行銀行で行こうという貴行の方向は理解できる。特例法銀行との関連を、どう付けるのか」

(水上) 「特例法銀行というのは、銀行業務に制約を受けるか、あるいは広く銀行業務を営むなら、同じ場に都銀参入が起こるか、そのいずれかになるだろう。だから、選択肢としては、我々も、それを子会社としてつくるのが正解かな、と思っていま

す」

(土田) 「貴行が私募債業務中心で行きたい、それには信託機能も必要という筋は分かる。特例法銀行の組み立ても、それでうまくいくと思う。証券サイドは、公募の世界が基本という立場で、その点は学者が特にうるさい。仮に、それで証券を仕切れたとして、信託は何が見返りに得られるのか。信託は、都銀参入にどんな形ででも反対している。長信銀の力にも、警戒的だ。それを押し切るには、何らかの代償なり理屈なりが欲しい。例えば、証券、信託、長信銀の三者の間で仕切れるか。現在の市況下で、信託の投資信託参入を証券が呑めるか。これは、なかなか難しい」「西村吉正審議官(後の銀行局長)は、長信銀そのものを特例銀行に衣替えさせることに、非常に意欲的だ。貴行が、『細目抜きの議論には乗れない』と言うのは分かるけれども、しかし、方向が決まらないと走り出せないという面もありますよ」

更に、十二月になりますと……。

(土田) 「長信銀の選択として、特例銀行的感觉で行く場合には、『今やっていることが、全てホールセールだ』と言うのは通りにくいですよ。そうすると、証券・信託の分野に多少入れたとしても、逆に既存の業務範囲を狭められる可能性は多分にあります。信託銀行は、特例銀行というものに全く興味がない。バーターなしに、一方的に信託業務を取れるかと言っても、そうはいかないだろうし、かと言って長信銀に出すものはあるのか。そこが難しい問題だ。長信銀のまま相互参入方式で行く場合、将来、仮に合併の必要性が出て来たとして

も、現在の法律では対象相手が限られてしまう」

こういうところから、合併転換法に長信銀を入れるということになっていくわけです。

(土田) 「無理にまとめようとしているわけではない。ただ、全体として一つの規範をつくって、それで全てを律するという方式は、対象数が多い時には必要だが、日本の金融制度の場合は、信託と都銀をグループで捉えれば、為専(タメセン)外国為替専門銀行」と長信銀を加えて高々十前後について考えればいいのだから、個別性を見ていかなければならないと思っっている。長信銀制度は、お望みなら残していいと思っっているけれども、しかし他の道を選びたいところには、それも出来るようにしておくべきだろう。だから、現実的な道は、合併転換法に長信銀も書き込んでおくということではないか。いずれにしても、一つの方向へ誘導するという事は考えていない。それぞれの経営が選択できる対象範囲を広げておきたいということですよ」

九一年の五月になりますと……。

(土田) 「長信銀制度を死守しようというのは、我々レベルではそれなりに理解できる。しかし、広く一般の理解が得られるかどうか、我々は自信が持てない。近藤道生さんの本を眺めても、当時とは明らかに時代が変わって、西村審議官の言うように法律としての長信銀法を生かし続ける意義を、誰にでも分かるように説明するのは難しい」

(水上) 「長信銀法制定以来、その存立の基本的な意義は、日本産業の骨格を形成することであって、それについては多大の貢献

をしてきたと思います。間接金融全体の比重が低下した今、長信銀が同じ役割を果たしているとは考えにくい。しかし、ホールセール型の銀行が、独自の機能を武器に存在する意義は十分あると思うし、またそれには長期信用銀行という形が最もふさわしいと思っています。時代の変化に合わせた変質はあつて当然だし、それを支える制度としての長信銀法でないのではないか。我々から見れば、開発銀行のほうが、必要のない銀行に思えるけれども……」(笑)。

御厨 そうですね。

水上 これに対して、土田さんは、「開銀については、新しい機能を付け加える度に、全て法律改正という手続きを経ている。役人としては、『開銀は必要ない』と言われなかったための安心感の拠り所になっている。長信銀の主張は理解できても、法律的な裏付けがない」と。

御厨 やはり中身は法律ですね(笑)。

水上 この頃に、もう一つ提案してましたのは、「海外での証券業務が認められているので、海外に証券現法(現地法人)が出来ている。外国証券会社の進出が認められるようになったので、我々も海外現地法人を逆上陸させるといふ裏技で、信託業務もどうか」ということでした。

(土田)「信託業務への進出も、逆上陸で行きたいという気持ちは、分かる。ただ前回、外銀信託九社の進出を認めた時には、『信託七社に匹敵する年金取扱の実績を有すること』というのを条件とした。それが満たせるかどうかということが、ポイントですよ。もつとも進出業務を制限して、この基準を

下げるといふ手があることは、ありますけれども……」

その頃、ケミカルとマニユファクチャラーズ・ハノーバーが合併したのですが、その各々が信託現法を持つていた。その不要になる現法を買えるかどうか、という話もしています。あまりはつきりした答えはなかったものの、当時の情勢では無理でした。

この制度改革の基本的な視点については、九二年(平成四年)の二月の話になります。

(土田)「これからの金融機関には、何が起こるか分からない。将来起こり得る問題について、その解決を阻む可能性がある法令は避けるというのが、制度改革を進める我々の基本的な姿勢だ。だから、思想も理念もない改革と批判されるかも知れないけれども、現在あるものを全く否定したり、特定の方向へ誘導するようなことは、今の段階ではするべきではないと思つている。転換法の改正も、問題解決を阻む可能性のある点を改めたい、という発想です」

九二年の五月には、全体として子会社方式での参入を認めるということが決まつて、ある程度業態別の時間差を設けるということが、ほぼ決まつている段階の本音の話もあります。

(土田)「率直に言つて、証券子会社を早く始めたいと、本心から思つているのか」

(水上)「銀行がバブルで傷を負つたのも、結局は大企業の資本市場シフトの煽りを受けたからだと思つています。それが時代の流れであつてみれば、法人中心の長信銀としては、どうしても資本市場業務をやらざるを得ないのです。その意味からも、また都市銀行との間に、開始時期について差を付けることを

お願いしている点からも、法律が施行になれば第一陣での認可をいただきたいということは、全くその通りです。しかし、一刻も早いスタートを希望するかと問われれば、いま進出できる業務範囲というものに制限が付いていて、厳しい・狭い業務範囲になっているという点や、市場の環境とか、不良債権を抱えているという体力の面を考えると、『そうではありません』と申し上げざるを得ません」

(土田) 「バブルの原因については、同感だ。だが、『それだから、証券業務をやるのだ』と私が言えば、『銀行の身勝手を認める』と言って、証券会社に怒られるだろう。国会が予定通りに行ったとすれば、来年四月に証券子会社をスタートさせることも、出来なくもない。しかし、種々の要因を考えれば、無理をせずに、九三年秋の内認可、九四年春のスタートにしては……と思っているけれども、どうか」

(水上) 「どこの銀行も、内心ではホツとするではありませんか」

(土田) 「せっかく新しい分野を開こうというのに、そう言われるのも寂しい話ですね」(笑)。

「収益を確保するためには、何が出来ればいいんですか」

(水上) 「少なくとも、転換社債やワラントの引受けまではやらせて貰いたい」

(土田) 「この間、大阪で公聴会があつて、中小証券のリーダー格の巽(悟朗、大阪証券取引所社長)さんから、『転換社債とワラントは、絶対に銀行にやらせないように』という、正にその点について陳情がありましたよ」(巽氏は、平成十五年十二月逝去)

「スタートの数は、幾つぐらいが適當だと思えますか」

(水上) 「せいぜい四つか五つでしようか」

(土田) 「ウーン、収まるかな。なかなか厳しいな」

「都銀とのスタート時期の差は、どのぐらい付ければ満足しますか」

(水上) 「少なくとも半年や一年では満足できませんね」

(土田) 「これは、大変だ」

長信銀の証券業務

水上 次に、証券業への新規参入について、少し証券サイドの話をしてしよう。これは、九一年二月の時点での松野(允彦)証券局長の話です。

「業況不振もあつて、証券界の新規参入に対するガードは、とみに固くなった。『大田淵』(田淵節也)は、『何が来ても、野村は負けない。新規参入は時代の流れだ』と言っているけれども、『小田淵』(田淵義久)は危機感が先に立って、守りの姿勢が非常に強くなっている。その彼の影響力が野村の中で強まりつつあるということは、ひとつ念頭に置いておいてください。しかし、自分は市場発展のためには、是非とも新規参入が必要だと思っている。その場合、新規参入は銀行に限る必要はないとも思っている。蠟山昌一さんも、この点では同じ意見だ。例えば、商社では三井物産、ノンバンクでオリックスなどに、参入の希望が非常に強い」

また、参入を認める分野について、松野さんは、「証券局長としては、四社寡占体制は何としても打破しなければならないと思つてゐる。差し当たり、中小証券の抵抗が少ない引受業務への参入から、ということになるけれども、それには当然に株式の引受けも入れる。しかし、本体は駄目だ。四社も、都銀の本体参入では太刀打ち出来ない。谷村、竹内氏らは、『長信銀に限れば、本体でもいい』という考え方をしているが……。土田さんは、地銀には証券会社を持つ力がないので、本体でやらせたいと思つておられるようだ。どこで、その認可の線引きをやるかと言うと、自己資本比率でやることになるのじゃないか。つまり、国内だけの『四パーセント銀行』なら、本体でやつてもいいという趣旨だと思ふ」。

松野証券局長は、四社の寡占体制というものが問題であり、積極的に変えていきたいと思つておられた。そして、ここでも長信銀は、ちよつと別扱いみたいな意識を持つておられたことが分かります。

全体として金利の自由化が進まない中で——九三年六月に、やつと定期性預金だけが自由化されるというようなベースで——証券・信託に、どこまで踏み込めるかということがポイントだったと思ひます。それについて、方式をどうするかという問題と、商品をどこまで扱わせて貰えるかという問題があり、この辺についての攻防が——いろいろな業態の利害調整の中で——どう進むかということだったと思ひます。全体として言えることは、この時点でも行政当局の方々は、長信銀に対して非常な危機感を持つておられた。お会いしていると、そういうことが非常によく分かるわけですね。それが、残念ながら長銀の中の人たちには、うまく伝わらなかつた、と私は思ひます。

ともかく、精密機械のような日本の統治システムの調整という難作

業の一端が見えていると言えましようか。あんまり具体的な基準を示さないで、調整が行われている。これには土田さんも、「むしろ今、これだけ（先行きが）分らない時期には、あんまり一つの方向へ無理矢理落ち着きどころを決めないほうがいいんだ」と。既存の権益を調整しながら改革しようというのですから、大変です。また、長信銀が評価されていると同時に、これからの先行きに対しての非常に強い危機感が感じられました。この時点では都銀、特に上位行が強いと見られ、各方面からの警戒感が強かつた。他方、証券サイドでは四社の寡占体制が問題だという認識が、皆さん方に共通してあつた。こんなことが、金融制度改革に係わつていて感じられたことでした。

御厨 今、伺つていて、「そうか」と納得するところがありました。

それから、長銀、長信銀に対しては、行政当局の危機感があつたと言われました。それから、証券会社が四社寡占体制であることに對しても、「このままではいけない」と。そういう危機感というのは、どの程度あつたのか。つまり、常にツールとして制度改革の話に持つていかなければいけないと言ふのか、それとも漠然と、「このままではいけないね」という話なのか、その辺の危機感は皮肉感的に言つて、どういふ感じだったのでしょうか。

水上 長信銀については、「差し迫つてゐる」とまでは、皆さん考えでおられなかつたと思ひます。しかし、「先行き、これで生きていけないだろうか」という不安は、誰にもありました。そして、展望としては、やはりどこかと合併させて一緒にするといふ方向——再編成が念頭にあつたと思ひます。リテールのどこかと組み合わせるといふことが念頭にあつて、合併転換法に「これも入れておかなきゃいけない」といふことだったと思ひます。

(行政当局からは)「組むのだつたら、どこですか」という感じの質問が、ずいぶんありました。この過程でも、確か三井・太陽神戸銀行の合併とか、埼玉・協和銀行の合併とかがありましたから、再編成は避けられないことだったと思います。東京銀行の落ち着き先も決まらず、どうするかということも問題の一つでした。

御厨 あの時、言われていましたね。

水上 この頃は、社会的には比較的平穏でした。例えば、八九年(平成元年)にリクルート事件があつて、九〇年(平成二年)には都銀や信託のいろいろな不祥事があつて、イトマン事件が九一年(平成三年)に出て来て、住友銀行の磯田一郎さんが辞めるというようなこともあつた。尾上縫の事件も九一年、証券会社の損失補填事件も九一年ですね。いずれも、当時は大問題でしたけれども、後から出て来る問題に比べると、まだ比較的平穏でした(笑)。

柏谷さんのつくられたメモには、この時点で山一の謀議が行われたとか、総会屋の小池(隆一)への融資が行われたとかと書かれていますが、すけれども、それは外部には分かっていないことだったという意味で、まだ比較的平穏な時代でした。それが九三年、九四年ぐらいいから急に……。ちやうど、私が辞めた後、更に大変になつていったな、というのが実感です。

田中 結局、九三年に銀行の証券子会社が認められるという格好で、一つの決着の形になつたと思います。ただ、どういうふうになつていれば良かったかと言えば、お話の中にあつたように、特例法銀行というような格好で、本体で証券業務や信託業務がある程度できるということが一つと、もう一つは業務の範囲ですね。ワラントとか、転換社債ですね。

水上 そうですね。

田中 あるいは、株の引受け——これは、九九年(平成十一年)まで延びるわけですけども——そこまで九三年ぐらいのタイミングで出ていけば、収益のかんりの改善があつて、最終的に破綻まで行かない可能性もあつたと考えられるかどうか。その辺は、如何ですか。

水上 そうですね……。まあ、本体で、ある程度の業務範囲が認められれば、それは一番良かったのだと思いますけれども、こういう形の調整の中では、ちよつとそういう可能性はなかつたでしょうね。

岡崎 今のお話の中で、「本体であるかどうか」が大変重要な問題だと伺いましたが、何故そこが重要なかという点を、もう少し教えていただけますか。

水上 子会社でやる場合には、親会社との間に「壁」を設けることになつていまして、これに対して証券サイドから非常に強い要望がいろいろ出ていました。例えば、役員が行ったり来たりしてはいかんとか、役員に限らず職員についても、人的交流——帰って来る場合には何年とかと、人事交流が非常に厳しく制限されていきました。また、営業活動でも、銀行は融資の親密な取引先をみんな自分のところに囲い込んでいますが、そこへ銀行の担当者や証券の担当者が一緒に行って営業活動をやると、証券会社は不利だということから、営業活動に対する制限もありました。

しかし、本体でやる場合には、確実に自分の影響力を行使することが出来る。そういう圧力の違いですね。銀行は、企業に対する支配力が強いということが前提にあつて、それを如何に排除するか。それと戦うようでは、なかなかやっつけていけないというのが、証券サイドの意見でした。

岡崎 証券会社の利害関係としては非常によく分かりますが、建前としては競争条件がイコール・フィッシングするということですか。

水上 原則の問題としては、利益相反が起こることということですね。ごく分かりやすい例を挙げれば、銀行は、(取引先に)金を貸すか、マーケットで調達させるかという選択をすることが出来ます。それを、先方の都合より、どっちが自分(銀行)のほうに有利かということベースに考えるんじゃないか、と。銀行の都合で、マーケットから調達させずに、金を借りて貰ったほうがいいとなる。それでは、企業のためにならないのではないかとということです。

柏谷 利益相反行為が規制される背景には、長信銀が持っている企業への影響力に対する危機感が、当時、割と広範に共有されていたことがあると思います。それは、当時の新聞論調などを読むと、長信銀は証券業務に歴史的なノウハウもあるし、外国の仕組みを持って来て、ちよつと枠組みを変えた新しい債券の発行提案をするとか、そういうアイデアも持っているから、それなりに勝負できる、とある。それについては、野村証券はともかくとしても、証券大手ですら危機感を持つていたという論調が、当時の新聞とか公聴会の記録などにあります。にも拘わらず、長信銀、特に長銀などでは大手の企業金融の比率はほとんど低下していた。それでも利益相反が議論になるといのは、長信銀がまだ大手企業に対して支配力を持っていた、と思われていたからでしょうか。

水上 興銀ですね。

柏谷 具体的には、興銀というお話ですか。

水上 それは、もう間違いなく興銀です。興銀が持っている受託の数というのは、圧倒的でしたからね。既に受託の面でも、それだけの実

績があるし、それをベースに、今度は「受託を引受けにしてくれ」という形で迫るといふことを、当然にやるだろう。これをやられたら堪らないというのが、長信銀に対する警戒でしょう。

横山 先ほど、海外での証券業務を逆上陸させるという話がありましたが、それ以外に、例えば国内の投資技術の成績を上げるとか、証券のノウハウについて、「いざ、参入する」ということで、具体的な準備はどこまで進められていたのでしょうか。

水上 当然、いつ頃に出来そうだということは、議論の過程で分かれますから、そこへ間に合わせるように、銀行の中で出来るディールに留学する人を増やしたり、第一証券への出向者を増やしたり、海外現法に留学する人を増やしたり、全体として、そういう層を厚くしていました。そういう人間を集めてやろうということで、体制をつくっていったと思います。

横山 そういう準備を、ある程度整える意図があつたのですか。

水上 もちろん、ありました。

副頭取から長銀総研社長へ

柏谷 銀行内で制度改革を担当されていたのは水上さんで、その間に専務、副頭取と昇格されていったわけですね。金融制度改革の進展状況と、制度改革に伴う銀行内の体制整備とか、人員の整備とかという問題は、役員会で当然、ご報告されていたと思います。それに対する反応というか、国内の営業部門からの期待感とか、その辺の話はどう

だつたんでしょか。

水上 その頃は、あんまり感じていなかったのですけれども、後からいろいろな話を聞きますと、率直に申し上げて、私は完全に浮いていたのじゃないでしょうか（笑）。結局、次の代へ、どうバトンタッチするかということが、内部で密かに進行していたと思います。確かに、私の感じから言っても、私が企画担当へ八九年十一月に専務で帰って来た時に、大野木君が企画部長でしたが、従来とちよつと違って、「いやに楯突くな」という感じは持ちました。何かが変わっていたのです。次に、九〇年二月から小林君というのが企画部長になりましたが、一年ばかりで、鈴木克次に代わりました。

振り返ってみますと、企画部というのは制度改革や証券分野への進出など、戦略的な問題に係わるはずですが、私のやっていたことや、その考え方の準備などの面で、当時の企画部が何か手伝ってくれたかと言うと、そういう記憶がほとんどないのです。私自身は証券業務を直接やったわけではないので詳しくありませんでしたから、証券業務に携わっている人たちから意見を聞き、いろいろ教えて貰っていました。主に、証券サイドの人たちが手伝ってくれていました。例えば、平尾（光司）君、久保（棟男）君、小西（龍治）君、高井（俊成）君といったような人たちが証券サイドにいて、そういう人たちからいろいろ意見を聞き、内容を教えて貰っていたように思います。しかし、本来の銀行全体として、何を、どうやるかということについて、頭取の堀江さんから、「こういうことで、行きたい」とか、「これで行く」という話を、公式、非公式を問わず、私は一度も聞いたことがありません。大銀行が潰れるはずはないという安易な思い込みがあつて、「制度問題は水上にやらせておけ」ということで、外の情勢にも耳を

傾けなかつたのではないでしょか。

廻りますと、八八年（昭和六十三年）の六月に増沢（高雄）さんが副会長になりました。ここで、頭取が堀江さんだということが、はっきり明示されたことになりました。堀江さんと増沢さんが長銀の一期生で残っていて、増沢さんが副会長ということ、次の頭取は堀江さんということ、それまで、行内の大勢は、保守本流と目された増沢さんが頭取になると思っていました。前にも言いましたように、増沢さんを中心として、特に増沢さんが企画部長や人事部長だった時の配下を中心になって、「増沢さんを囲む会」というものをつくっていました。このメンバーだった保守本流の人たちは、私の考え方には付いて行けないと称していた人たちでしたが、増沢さんに頭取の目がなくなつた時点で、増沢さんをトップにした「大野木君を頭取にする会」に変質したわけです（笑）。

この連中は、しょつちゅう集まっては、連絡を密にして、いろいろやっていたらしいのです。これも、後々聞いて凄いなものだと思います。例えば、例えば不良債権の整理問題に関連しての話で、悪い債権を業務推進室に移すと、元の担当の店から消えてしまっていますので、その店は傷がなくなりません。私は資本市場グループを担当している時に、現場の店の担当というのも幾つかあり、例えば池袋支店を担当していました。ここにも、当然、不良債権はありました。それで、支店長が、「うちの店の不良債権も業務推進室に移して、そこで一括処理してくれ」と言つた時に、何と、「池袋は『水上案件』だから、引き取らない」と言われたそうです。要するに、私が担当していた店の不良債権というのは、飽くまでも私がつくつたという形を残すために、意図的に店に残されたということらしいんです。事あるごとに、私にとつて

マイナスになる材料を出来るだけたくさんつくっておこうという動きがあったようです。

また、例えば、大蔵省の田谷（広明）、中島（義雄）といった人たちが退職に追い込まれましたが、その原因をつくったのは、窪田（邦夫）という、IBMにいた不思議な人物なんです。この人は、役所と経済界の人を集めて、しょっちゅう会合をやっていました。その会の名簿が出回っていたのですが、そこに当然のことと言ってはなんですけれども、私の名前も出ていました。それが大問題であるかのように、名簿を印刷して、得意気の方々へ配っている奴もいたというようなことでした（笑）。「何かやっているな」とは思っていましたけれども、「とにかく、こんな中向きの問題をやっている時じゃない。銀行自体が危ないのだから、方向付けと外部折衝がやれなくて、次の仕事ができるはずがない」というのが、私の過信でした。

結局、私がやっていることについて、主流派は私の足をいろいろ引っ張ろうとしたが、大したことは出来なかった。しかし、内部の体制は、しっかりと固めていたということだと思います。そういう中向きの体質があるために、外には弱いということ、何らのアンテナも持たずに、最後まで行ってしまふことになるんです。それが、そもそもの出発点だったと思います。危機感を持っている人というのは、役員の中でも非常に少なかったんじゃないでしょうか。私の印象では、次に役員になるぐらいの人たちが、「自分たちの頃に危なくなる」と。そうですね、昭和四十二、三年の入行者——ちょうど小西君から後ぐらいの人たちが危機感を持ち、幾らか私に期待していたかという気はします。そこから前は、「自分たちの世代は、何とか行くだらう」ということで、身の安全保持派が多かったように思います。

九三年の六月に私は副頭取を辞めるのですが、三月頃に堀江さんから呼ばれました。「あんたは、不良債権問題の責任を明確にすべきだとか、いろいろ言っているようだね。確かに、私に責任はある。けれども、自分がつくったものは自分で処理したいから、それを処理するまで、自分は辞めない。ついては、あなたに（頭取の）目はない。あなたには、長銀総研に行つて貰いたい」という趣旨の話がありました。「そうですか、分かりました」と言つて帰つて来たのですが、その時に、「あなたは、理論派だから」というような説明があったので、「いや、私は決して理論派じゃなくて、単に情報屋に過ぎません。情報集めというのは実際費が掛かりますが、続けていいですね」と言つた覚えがあります（笑）。「ああ、どうぞ、どうぞ。幾らでもお使いください」と言われました（笑）。とにかく向こうは、「出て貰いたい」という気持ちのほうに先にあるから、要望は何でも呑もうということだったと思います。

これもまた面白いのですが、その通達は堀江さんからありましたが、次に増沢さんと呼ばれました。確か報酬は当時、役員を辞めて関係会社に出た場合には、それまでの七割だったか、八割だったかの保証でしたが、「報酬は、これこれにする」という話と、確か「六年社長をやつて貰つて、その後四年、会長をやつてよろしい」という話がありました。要するに、七十歳まで保証してくれました。しかし、その報酬額も、それ以後、銀行が左前になりまして、役員の報酬も次々と削らなければならぬような段階に合わせ、その都度削られました。けれども、そういう通達も、みんな増沢さんからありました。これも関係会社は全部増沢さんの縄張りということの一つの表われだと思えます。年限も当初六年だったのを、次に平尾君を早く処分したくなつ

て、「世の中が変わったから、短くしてくれ」という話になりました、結局四年で代わったと思います。終わり（退職）の年も、どんどん繰り上げて、「何歳までにしてくれ」とか言われましたが、これも全て増沢さんからの話でした。

都銀の強さ、興銀の強さ

岡崎 話がちょっと戻りますが、「都銀は非常に強い」という認識が広く共有されていたということですね、その根拠はどういう点にあったのですか。

水上 企業に対する影響力ということに尽きると思います。特に、旧財閥系の銀行の問題ですね。上位都銀、つまり三菱、住友、富士、第一勧銀といったところだと思います。

岡崎 単に支店が多いからという話ではなくて、重要なのは企業との繋がりとということですか。

水上 そうです。特に資本市場グループとの係わりで見れば、この時点では個人に対する証券販売は認める気がありませんでした。ですから、引受けという問題で見れば、どうしても企業との繋がりとということになりますので、専らその点だったと思います。

横山 前回の話で、八〇年代にエクイティ・ファイナンスが増えて、銀行借入や国債比率が低下していった、と。それに伴って、メイバンク・システムが形骸化していったということが一方であって、まにも拘わらず銀行と企業との繋がりとというのは、長銀からすると、ま

だまだ強い繋がりとしてあったわけですか。

水上 要するに、証券会社のサイドから見れば、野村が行って頼むのと、三菱銀行が行って頼むのでは、どっちが強いかという問題ですから、影響力が下がっていると云っても、片方の野村には何にもないわけです。それと比較すれば、長い間の役員同士の個人的な付き合いなどから考えても、「うちも、今度、これを始めましたから、ひとつ、やらせてください」と言われれば、当然に三菱にやらせることになります。

横山 コントロールとか支配力ということに関しては、力を失っても、そういう取引関係とか……。

水上 そうですね。銀行の取引というのは、基本的に相対取引ですから、その上に出来る「人縁」みたいなものがあるわけです。証券の話というのは、基本的には市場取引ですから、市場条件で決まる。しかし、市場条件が同じならばどうなるかと言えば、それは何と云っても「人縁」のあるほうが強いですね。

岡崎 それは、証券会社と比較した場合だけではなくて、（都銀と）長信銀と比較しても、そういう感じですか。

水上 いや、長信銀一般というのが問題ではなくて、興銀との比較です。興銀は強かったと思います。長銀と比較すれば、都銀上位行のほうが強いケースが多いと思います。

岡崎 貸出額などを見てみますと、普通で言えば、「あそこの会社のメインは、ここだろう」と思う都銀よりも、結構長銀が多いケースが見受けられますが、やはり単なる貸出額ではなくて、それ以上のものが都銀にはあるということですか。

水上 借入は長期と短期に分かれていまして、長期借入だけ取ると、

明らかに長銀のほうが多い、あるいは合計でも長銀が多くて、メインは飽くまでも日常の運転資金を賄う銀行です。短期運転資金が都銀上位行よりも（長銀が）上回っているという例は、そんなに多くなかったと思います。

岡崎 それはいいですね。時期によりますけれども、例えば日本鋼管は長期・短期を足しますと、長銀が一位になっていることがありましたね。

水上 それは、あり得ますね。

岡崎 一般的には富士ですよ。それは、やはり富士のほうが？

水上 それは、紛れもなく富士です。例えば、役員構成をご覧になれば、富士から行っている人は、副社長までなる。だけれども、長銀から日本鋼管に、人は入っていません。これなどは、明らかに力の違いの表われですね。

第一勧銀の系統で、長銀が強いところも幾つかありました。けれども、そこでは第一勧銀からは副社長ぐらいまで人が行き、長銀は監査役という立場でした。川崎製鉄とか、古河電工とかが、そうでした。

田中 今日のお話で、土田さんとは何回か、九〇年から九三年に掛けて、いろいろなお話をされたことが分かりました。当然、興銀もそういう働き掛けというか、大蔵省と話をしていたと思います。今日の水の上さんのお話の中に一カ所、興銀と摺り合わせというか、お話しになったということがあります。それは、興銀サイドと連絡と言いますか、戦術に関する意見交換もあったのでしょうか。

水上 基本的にはありません。というのは、今までも申し上げたように、興銀は自分の強い受託の立場をどう維持するかということが、最大の関心事です。長銀としては、興銀と同じような立場でありながら、

同時に興銀の受託の優位性をどう排除するかということが、もう一つの課題であって、どうしても、そのところは一緒に相談できないということになります。

それから、人脈の厚みの違いで、興銀に抜け駆けをやられる恐れもある。興銀は、例えば銀行局長から次官になった平沢（貞昭）さんの時代に、「特例銀行を本体で」ということについて、かなりのところまで仕切っていて、平沢さんにはコミットさせていたと思われる節がありました。それは、受託の位置を如何に有利に確保するかということとを前提に組み立てられていたものなので、これを一掃して、もう一度つくり直すというのが、実際問題としての長銀の課題でした。

田中 水上さんが、「こうなればいいな」と思い描いて交渉というか、お話しされていたものが実現すれば、それは興銀にとってもOKというものでもあったわけですね。

水上 そうですね。（興銀にしてみれば）「やむを得ないか」というレベルだったと思います。それでも、その中で、自分たちは相当にやれるだろうと思っていたと思います。

柏谷 長信銀に対する危機感というのが問題だったんでしょね。長信銀の中でも興銀が問題だ。長銀・日債銀と違って、興銀は受託が強くて、なおかつ企業との関係においても都銀上位並みの融資のボリュームもあった。長銀と日債銀は、そうした面では少し弱かった。

御厨先生がおっしゃったように、中長期的な先行きの不安感、長信銀全体が共有しているけれども、目先の相互参入という次元で言うと、興銀とそれ以外、特に興銀の問題がクローズアップされて、その強みが、都銀など他の業態からの批判に繋がっていた。「興銀に参入させるのだったら、我々も参入させる」という話で、それがまた証券会社

の不安感にも繋がっていく。興銀という存在があつたが故に、長信銀に対する目先の脅威感が目立ってしまったとしまい、中長期的な長信銀業態に対する危機感を薄めてしまったという感じがあるのでしょうか。

水上 それは、長銀の人から見て、ですか。

柏谷 いえ、当時の全体的なムードとしてですが、例えば大蔵省がどのように考えていたか……。

水上 先ほどお話しした土田さんの話の中にも、長銀・信託についてはグループ別であるとともに、個別問題だという件(くだり)があります。つまり、その点は長信銀全体としてではなくて、個別の問題だと思えます。今日はお話ししませんでしたけれども、日債銀に対する危機感が特に強くて、「日債銀をどうするか」ということが、何回も話に出て来ていました。日債銀問題は、常に一番先頭にあつて、その処理を何とか付けなさいいけないということがあります。長銀は、「まあ、まさか大丈夫なんでしょうな」というぐらいの気持ちだつたと思えます。

田中 興銀サイドとしては、どう考えていたのでしょうか。つまり、長銀を見捨てるという方向の考え方なのか、あるいは長信銀制度を守る中で長銀、日債銀も守るといふことか。制度を守るといふのは、そういうことを意味するののか。

水上 他の銀行まで考える余裕はなかつたのじゃないですかね。自分の銀行はどうやって生きようかということ、やっぱり興銀でも精一杯じゃなかつたかと思えます。制度全体のために日債銀も救つてやろうというほど、力はなかつたと思えます。制度については、自分の銀行を生かすためにどうするか、ということだつたと思えます。興銀が、今までの形を頑に守りたいということが一番強かつた。あらゆる立場、

場面で、それを主張してしましたね。

だから、いろいろな方が私の話を聞いてくださったというのは、私が「今のままではいけない」という前提で、その中で「今までの分野を守る主張はしているけれども、これは時間稼ぎで、その間に、こう変わりたいと思つている」とか、「バーターを取るために言つている」ということを、相手も分かってくれたからだと思えます。で、「本音のところ、どうなの？」という問い掛けがよくありました。興銀は、あんまりそういう本音を出さなかつた、あるいは本音が主張と一致していたのかも知れません。いずれにしろ、表の主張を、常に強く出していたように思います。「黒澤(洋、後の興銀頭取)さんが来て、こんなことを言つていたけど、あなた、どう思う？」というようなことを訊かれたことも、度々あります。

柏谷 全体として金融業界の中の業態の制度改革、相互参入の話とは別に、金利の自由化を重視されていたようなお話がありました。金利の自由化については当然、郵政省との調整というのが、かなりあると思えます。そのあたりについて、大蔵省の方が水上さんに何らかのコメントなりをしていたというご記憶はありますか。それはもう、そもそも調整が出来ない問題というか、譲歩せざるを得ないんだという認識だつたのか……。

水上 都銀と言いますが、普通銀行の金利設定があるレベルになれば、少なくとも、それを上回らないということが、この時点では、もう既に郵政との合意に達しているわけですから、(金利の自由化を)進められないのは、結局中小金融機関への配慮だつたと思えます。金利の自由化をしたら持たない中小金融機関が多いということから、金利の自由化が進まないということであつて、自分の「庭」の問題だと思ひ

ます。そのお蔭で、強い都銀は、その分、超過利潤が発生してしまう。御厨 今日、ずっとご紹介いただいた金融制度の会議の印象ですが、いろいろな情報交換というのがある中で、大蔵省としては、そこで当たりを付けるというか、いろいろなご下問があり、それに対してお答えになるということの中から、「大体、こんなところかな」という指針を得るといえるか、そんな感じの会合でしょうか。

水上 多分、そういうアンテナを幾つか持っていて、「ここは、この辺で『うん』と言うかな」というような落としどころを探していたのだと思います。

この頃、私のほうから持ち出していた一つに、持株会社方式がありました。子会社方式というのは、どうも無理があるので、出来れば持株会社を認めて貰って、その下にみんなぶら下げるといいう形にしたいということも、ずいぶん言いました。これは公取の問題ですので、大蔵省から公取へ出ている方の話も伺いました。その時の話では、公取のプロパーの方々には、どちらかと言うと左翼的思想の持主が多くて、大企業の独占体制に対するアレルギーが非常に強いので、そこがひとつクリア出来るか、ということでした。御園生（等）さん等だったと思いますが、反独占思想の強い方だと言われていました。

柏谷 この時期、金融制度調査会や各種小委員会の審議録を読んでもみますと、利益相反という話が焦点になっていました。一方、「産業界としては、どういった金融制度だったら使い勝手がいいか」という話は、蟬山昌一氏が少ししているぐらいで、あまり自立って金融業界から「こうしてくれ」という話が出て来ていないように思われます。

後になると、不良債権の問題で、「金融業界は、もつとリストラをしなければいけない」という要望が財界からずいぶん出て来ますが、

金融制度改革についての要望は、ほとんど出て来ない印象を受けます。そのあたりについては、どうだったのでしょうか。

水上 確かに何か意見は出ていましたけれども、それは、「個別の金融とか証券の利害に拘らずに、もつと市場を広く開放しろ」ということが基本だったように思いました。あまり細かい議論には踏み込んで来なかつたように思います。

柏谷 当時のロジックとして、「長信銀は、財閥系と違う中立的な立場で証券業界に参入するから、証券業界の発展なり金融界の発展なりに繋がるんだ」と。そういうような話もロジックとしては使われていました。それは実際には証券を発行する立場の企業にとっては、ほとんど意味のない意見だったようで、それに対してコメントはほとんどない。

水上 おそらく個別の企業としては、それこそ自分のメインの都市銀行に配慮して、「長信銀はいいよ」ということは言えなかつたと思いますね。

柏谷 なるほど。むしろ、金融機関を自由自在に使えるような、国内・国外問わず機動的に証券を発行できるように本当の大企業は、金融制度改革にはほとんど関心がなかつたということでしょうか。

水上 まあ、なくはなかつたと思うんですけども（笑）。要するに、海外並みにして貰いたいということだと思えます。外国証券会社なども、もつと使いやすくして貰いたいということはあつたと思えます。

御厨 ちょうど区切りという感じでございます。どうも有難うございました。次回は、この続きということになりますね。

水上 そうですね。残っている部分、例えば総研の時代を中心に少し

お話をしまして、その次ぐらいに全体の総括というか、感想という段取りになるかなと思っております。

御厨 分かりました。では、次回は総研時代を中心にお話しいただくことをお願いします。

〈以上〉

水上萬里夫 オーラル・ヒストリー

第11回

[2002年11月21日 10:00~12:00]

[インタビュアー] (肩書きはインタビューの時点)

御厨 貴(政策研究大学院大学教授)

岡崎哲二(東京大学大学院教授)

田中隆之(専修大学教授)

横山和輝(神奈川大学講師)

柏谷泰隆(政策研究院政策研究科博士後期課程)

(於：政策研究院政策研究プロジェクトセンター)

長銀総研の改革

御厨 今日、長銀総合研究所時代（平成五年六月～十年九月）を中心にお話くださるということですね。

水上 前は、「銀行を辞めて、総研に行ってくれ」と言われたところまででしたね。その続きを、補足的に申し上げさせていただきます。私の処遇について、後で杉浦さんに伺ったところによると、堀江さんが「水上を外へ出したい」と言ってきたので、杉浦さんは「どうしても水上を外すなら、副会長にしろ」と言われたらしい。堀江さんは増沢さんに相談しに行つて、「それでは、後の運営がうまくいかないから、難しい」となつて、結局、「それでは、待遇を副会長並みにする」ということになつたようです。

具体的には、長銀総研の社長とともに、長銀の非常勤取締役ということになりました。銀行サイドにも個室と秘書を付けてくれる。もっとも、総研のほうにも秘書があり、総研の社長として車が付きましたので、部屋を銀行側にも貰つたところが違いでしょうか。新しい本店が、九三年（平成五年）十一月に出来てからも、その本店の中に一応部屋を貰いました。それから、頭取と副頭取が月一回、私と昼食会をやりまして、そこでいろいろ私の意見を聞く、あるいは情報交換するということになりました。これは、ずっと定期的に行われていました。が、そもそも向こう側してみれば、私の話をあまり聞く気はないわけです（笑）。ただ、お昼をご馳走になつて帰つて来るという感じで

した。非公式には大野木君と、ほぼ月一回ぐらいのペースで、夜、二人で彼の行き付けの寿司屋で雑談をしました。これも、ご馳走になりました。

ということ、銀行サイドとも二年間は取締役で繋がっていました。その後も、副頭取経験者はみんな顧問になる慣例だったので、私も顧問の肩書を貰いました。ですが、いずれも形だけのもので、具体的に何をやったかと言いますと、新本店が出来た時に、その講堂で行われた記念コンサートに参加したことくらいでしょう。関係会社の中に国立音大のピアノ科を出た人がいたものだから、その人をソリストにして、『未完成交響曲』と、モーツァルトの『二短調ピアノコンチェルト』が演奏されました。……ということくらいで、如何に何にもしなかつたか、あるいは、させて貰えなかつたかということです（笑）。総研に行く前に、銀行のいろいろな部門の、いろいろなレベルの四、五十人ぐらいに会ひまして、一体、総研に何を期待しているのか、あるいは現状のどこに不満があるかという話を、一通り聞きました。その上で総研に行きました。総研の社長就任挨拶の原稿を見ますと……。「ここを引き受けることになつてから、銀行の中で四、五十人の人に当社に対する注文、評価を訊いてきた。それを通じて感じたことは、長銀の当面の需要に総研が積極的に応えようとしていて、長銀の人もそれを感じて評価はしているけれども、当社の製品の品質には出来不出来があると言われている。長銀の調査部門というのは、昔から高い名声を得ていたけれども、しかし、その成果は実のところ、銀行の中でほとんど活用されていなかった。それは、資金不足の時代につくられた規制金利体系と護送船団方式の銀行行政の下では、経緯の積み重ねと、顔繋ぎを基本とした経験主義だけで商売が出来て、銀行サイ

ドには調査を利用しなければならぬ必要性がほとんどなかったからだ。

それが変わってきたのは、資金余剰の世界が定着して、自由化体制への移行が追い討ちを掛けてきたからで、その中で日々商売に駆け回っている営業の第一線の人から、他の銀行との差別化に役立つものとしてのコンサルティング業務、あるいは調査というものに期待が——現在のところは——非常に高くなっている。しかし、より高度な戦略策定、あるいは経営レベルでの判断に繋がるものとしての調査に対する期待というのは、依然として漠然としたものでしかなくて、具体的な内容ではない。つまり、お客としての銀行を見ると、その要求の内容というのは、現状において、質的にそんなに高いものではないところが、この需要にさえ十分に答えられない水準だとすれば、それはどこの社会にも通用しないものだ。だから、まず銀行だけを見て仕事をするのはなくて、社会的に通用するレベルのものを目指してくれ」と。まあ、そんなことを言っています。

それは、一つは子会社にはどこにでもありますが、子会社根性というものがあつたので、それを払拭したいという気持ちがありました。この時にもちよつと触れたのですが、常々私は、「この会社、ずっと居ようと思うな。専門職なのだから、専門職として、どこの世界でも通用するレベルになることを目指せ。そのために、ここに、たまたま割と楽な組織があるのだから、これを自分でもつと利用しろ。これを使って、自分の価値をどう高めるかだ。それをやることだ、最終的に跳ね返って企業あるいは銀行のためにもなるのだ。銀行から来る個々の注文に答えようとか、あるいは、それに答えられて満足しているようなレベルでは、先はない」という趣旨のことを言っ

きたつもりです。

また、単なる便利屋に終わらないために、総研としての自主調査という柱を建てなければいけないのではないかと考えました。「今年度は、こういうものをやる。各部門で、その問題にどう取り組むか」ということです。例えば初年度は、大きくは「日本経済の姿」をテーマとして、各自に、その中で「日本経済の潜在成長力」「日本の企業システムの変貌」「平等社会の消滅と混乱」といった具合に、自分のテーマを決めて貰いました。もう一つは、銀行が後ろ向きの処理に傾斜しているために、長銀として従来売り物だった専門能力、金融技術という面で後れを取っていたので、専門機能は総研でやって、ここで蓄積するということを考えました。それも一つの柱にして総研を運営していこう、と思いました。

総研の中に、コンサルティング部門と調査部門が一緒にありました。これについても、「コンサルティング部門は、企業に出掛けて行って、その企業から料金を取ってコンサルに應じる仕事なので、これはこれで自立できなければ駄目なのではないか。調査の部門は、とても現在のレベルでは外へ売って、それで採算が取れるという状況ではない。この部門は、当面は長銀を顧客とするしかない。銀行に『尻』を見て貰いながら、蓄積を図るといふ形で行かざるを得ない」ということで、コンサルティング部門と調査部門を分離しまして、別会社にしました。コンサルティング部門は、総研の、更に子会社という格好にしました(平成五年六月、長銀総研コンサルティング設立)。というのは、中の職員の待遇などの点で、従来一律で来ておりましたから、急激に分けていくというのは難しい。そこで、職員の籍は総研に置き、総研からの出向という形にしました。その中で、徐々にそれぞれのメリット

分の算定を変えていくという態勢を取ろうと考えました。そして、準備期間を終えて、翌年の四月に分離しました。これも、私から見れば「五次長計」の専門能力強化の一環であり、銀行で、このところ疎かになっていくものを補充し、強化することに重点を置いて進めていくというのが基本線でした。コンサルティング部門には銀行から社長を出して貰いましたが、これは主として営業活動、顧客開拓に当たる人を貰いました。また、調査部門の、特に若い連中には、将来、銀行がだんだん市場対応していく際に対応できるアナリストを目指して貰い、銀行商売がマーケット化していく時に支援できるようにしたいと考えました。

それから、従来、銀行の中にはマーチャント・バンキング部門と言われる新しい金融技術の導入とか、M&Aといったような仕事をする部門があったのですが、この部門に力が入らなくなっていましたので、そういう部門に相当するところをコンサルティング会社に設けました。そして、この部門については総研から注文を出すような形で、収益的にも支援するという体制をつくりました。アナリストについては、特に新入社員については、少なくとも三年間は試験を強制的に受けさせる体制をつくりました。

これは、調査能力をどうやって高めていくかということの一つの例ですが、総研の『調査月報』が出来上がる前の段階で、当時、日経の論説副主幹だった三橋（規宏）さんをお願いして、テーマに応じて日経の、それぞれの専門の人を連れて来て貰って、月評会というか講習会をやって貰いました。そこで出たいろいろな批評、批判を出来るだけ織り込んで、月報にまとめるということを始めたわけです。

御厨 総研というのは、水上さんが行かれた時、人数的な面ではどの

ぐらいの規模だったのでしょうか。

水上 出向者もかなりおりましたが、それらを含めて百人ぐらいじゃなかったかと思います。

御厨 九〇年代は本当に総研流行りでしたが、規模として百人ぐらいの体制というのは、どうでしょうか。

水上 大きいほうではなかったかと思います。当時、いろいろな受託調査などで競合するところは、野村総研、三菱総研、三和総研ぐらいだったでしょうか。規模は、野村が一番大きかったと思います。大和総研もありましたね。野村総研と大和総研は、その中にコンピュータ絡みの仕事を証券会社から全部移しており、証券会社自体の情報関連業務は全部そこへ発注するという形を取っていて、これが収益を支えていました。三菱総研の特徴は、銀行だけではなく、三菱グループの各社から人が来ていましたので、技術に非常に強い。三菱重工や三菱電気の技術の専門家がいましたので、そういうところが非常に強い研究所でした。

また、私が外部と始めた研究会に食糧問題がありました。これは広義の安全保障問題の一環として、食糧問題を総研独自の仕事として取り上げたいと思つて始めたものです。これも、日経の論説副主幹の三橋さんを座長にして、商社や食品業の専門家に入っていたら、報告書を取りまとめたりしました。

御厨 総研の場合、どこも社長さんというのがいらして、もう一人、理事長さんがいらつしゃいます。確か、この時は竹内（宏）さんが理事長でした。社長さんと理事長さんの関係というのは、どのように位置付けられるのですか。

水上 両方いる場合には、大体、会社の経営は社長がやり、調査部門

の専門家のトップが理事長という位置付けになることが多いと思います。当社の場合にも、例えばさつき申し上げた、「年度で、こういう方針をつくってやったらどうだろうか」というようなことは、一応私が考えました。それを竹内さんに相談して、竹内さんも「それは、いいんじゃないか」ということになる、全体にやって貰うという形を取りました。竹内さんは、あんまり積極的に、自分で「こうやろう」とか、全体を引っ張っていくタイプではなかったものですから、私が竹内さんを巻き込んで、いろいろなものに参加して貰ったり、決めるという形を取りました。しかし、建前としては、専門能力の部分は竹内さんの分野ということになっていました。

田中 総研の社長になられた時、前任の社長さんの経営については、どのような感想を持ちましたか。「ここを、変えなければいけない」という感じでいらしたのかどうか。もう少し具体的に言えば、やや拡大し過ぎた総研を縮小しようと思われたのか、あるいは、もう少し有効利用していかうという意識でおられたのかどうか。

水上 そもそもこのところ、長銀総研というのは、コンサルティング部門からの出発でした。他方、銀行の調査部門というのは、少なくとも主流派の方々には「銀行自体には、大して役に立たない、広告、宣伝費の一部」という捉え方をする人が多かった。そのトップの竹内宏さんが銀行で専務までなりましたが、彼らには「やり過ぎだ」と思われていた(笑)。そして、外に出すことになった。竹内さんを出すには、コンサルティング会社では具合が悪い。竹内さんは産業に強い人だから、銀行の中の調査の産業部門を移して、総研という名を付けた。そこへ、理事長として竹内さんを出したわけです。しかし、経済調査部というのは、見直し作業をやるために銀行に残しました。

いよいよ私を出すについて、副頭取を出すには、それだけでは格が低い。経済調査部門も全部、総研に出して、正しく総合研究所にして、私が行くにふさわしい場所にしないと、本人が「ウン」と言わないかも知れない、ということだったのではないかと思います(笑)。とにかく、そういう意図を持ってやったらいい。ですから、前任者の社長と私とでは、総研に新しく全部の調査部門が来たというところが違ってきます。私が三代目ですが、初代の社長は完全なコンサルティング会社の社長でした。その次の人は、産業部門が入った総研社長でしたが、これは正にバブル期でしたので、不動産とか開発型のところに非常に重点が掛かりました。海外リゾート地の調査とか、レジャー基地の調査というところにウエートが掛かっていました。

しかし、(二代目の時代は)全体の方向性は感じられず、ほぼ各自がやりたいようにやる、ということだったと思います。銀行の調査部以来、調査部門については二つの流れ、すなわち「銀行の役に立たないものは、抱えていてもしょうがない。銀行の役に立つ調査をやれ」という考え方と、「調査というのは、飽くまでも調査をどう進めるかという軸があって、独自に、こういうものをやろうという積み重ねがないと、ただ流されるだけで何にも残らなくなってしまう。結局、それは何の役にも立たない調査になってしまふ」という考え方の、二つがあつたと思います。竹内さんを始めとして、調査でずっと来た方々は当然に、調査としての自主性というものを、ずっと叫び続けていたわけですが、それは銀行内では少数意見でした。私は社長就任時に、「こういう二つの流れがあつたけれども、私は従来の竹内路線を継承して、まず調査部門の自主性を高めて行くことを考えます」ということを宣言していますので、その辺が前任者とは違ったと思います。

田中 前から、「銀行の役に立つ調査をやれ」ということを言われていたわけですが、どういう役に立つかということについては、おそらく二つあったと思います。一つは「営業ツールとして使う」ということであり、もう一つは「経営判断に結び付くような調査をする」ということだと思います。これは、ずっと昔からバランスが取られてきたのだと思います。もちろん、社長になられた時は「調査の自主性」ということも謳われたわけですが、銀行に対しては、どちらの機能を強化しようかと考えられたのでしょうか。

水上 前にも申し上げたと思いますが、調査を経営に役立てようと考えた人は、おそらく私より前の人では杉浦さんしかおられなかったと思います。杉浦さんがずっと支えてきたから、長銀の調査部はあったのだと思います。他の人は、そもそもそういうことを考えたことがなかったんじゃないですかね。

結局、調査を利用するという時には、利用するサイドに自分の考え方がはつきりあって、「何を知りたい。何が足りないから、これを調査に頼む」というものがないといけない。ただ漠然と、「何かを教えてください」ということでは、調査を活用できないんですね(笑)。それがなかったから、結局、経営に生かせなかったのだと思います。だから、「銀行の役に立つ調査」と言う時には、常に「営業に、どう役立つか」ということに過ぎなかったのです。基本的な経営動向にまで踏み込むには、調査としての蓄積がなければ出来ないことです。それをどうやって蓄積させるかというところへ考えが行くはずなんです。けれども、そうじゃなくて、常に目先のことに振り回されている。更には、だんだん営業部門が忙しくなってきた、昔は営業部門の人が自分で勉強していたことにも手が回らなくなってきた、安直に「調査に訊け」

ということになる。「これ、どうなっているんだ？」と訊いて、分からないと、「あの調査、役に立たない」となる。こういうところに、次第に行っていたように思います。そこで、私が目指したのは、取り敢えず営業にも役立ち、自活も出来るアナリストをつくりつつ、少し時間を掛けて、経営動向に助言できるような情報部隊の中核をつくるということでした。

岡崎 今のお話で、杉浦さんは例外的だったということですが、具体的に調査の成果を、杉浦さんが何かの役に立てたことはありますか。例があれば……。

水上 具体例の記憶は、あまりありません。昭和四十年代に「社会開発をやる」と言われたのは、そうだったかも知れません。杉浦さんという人は、あんまり本を読んでいるとは思えない人でした(笑)。言ってみると、耳学問派で、非常にヒヤリングがいい人だったと思います。いろいろな話を聞いて、それをベースにして自分の考えをまとめ、外でも発言するという形で利用だったと思います。おそらく経営の方向——日本が、いまだという方向に進んでいるかということについての基礎的な知識は、いろいろ調査の人を呼んで、話を聞いておられましたから、そういう活用だったと思います。

柏谷 それは、銀行の産業調査部が華やかなりし頃に、産業調査部がやった国内の国土開発というか、どこに新産業があるかという産業調査部の活躍について、杉浦さんは割と積極的に支援したというか、陰ながら支えたということですか。私は、国内的には、そういう構造があったのかなという気もするんですが……。

水上 (杉浦さんは) 調査部が新しい分野をどんどん開拓するということに対しては、積極的に支援していました。けれども、その具体的

な分野は、調査部の人が自分で見付けて取り組んでいた。それぞれの時代で、先端的なことに取り組んでいたというのは、確かだったと思います。社会開発的な視点から、日下（公人）さんが自分の分野を開いたと思いますし、ベンチャー企業研究の走りというのも、平尾（光司）君が法政大学の総長になつている清成（忠男）さんと一緒に始めたものでした。日本でのベンチャー企業に関する最初の本は、平尾君と清成さんと中村秀一郎さんの三人の共著だったと思います。

東南アジアの研究でも、東南アジアにずいぶん人を派遣しましたし、国別にまとめた叢書を出したのも早かった。当時は、まだアジアに具体的な商売の種が少なかった時代なので、主流派から「こんな無駄な金を使って、何の役にも立たないことをやって……」という批判が非常に強かったものです。

柏谷 長銀の調査部について、二つの考え方をおっしゃいましたが、興銀のほうは広告・宣伝費の一部という認識ではなくて、銀行業の業態のあり方と結び付けて、調査部を活用したように思えます。長銀は人事の問題もあつて、外部に調査機能を出したということですが、当時の長銀全体の組織とも絡んで、どのような違いがあつたとお考えでしょうか。

水上 興銀は、個人の専門家をつくるということに重点があつたと思います。調査の専門家と言うよりも、ある産業の専門家をつくる。具体的には、営業と審査と調査の各部門を、常に同じ業種の担当として異動させるというようなことをやっていたわけです。

私は、これは非常に重要だと思つて、これも度々提言しましたが、長銀の場合は人数が少なかったせいもあつて、帳尻合わせにあちこち回されることが多かつた。人材の育成の点でも、長銀のシステムとい

うのは非常に後れていた。興銀では、それぞれの分野について、いろいろな視点から物を見る姿勢が、自ずから出来る体制になつていた。つまり、全体の中で、調査を生かせる仕組みになつていたと思います。私は、それをも含めて、調査・審査の能力の高さが長信銀の支えであると思つていましたから、（長銀が）調査部門を外に出すことには一貫して反対していました。毛沢東の言葉を借りまして、私は常々、「調査なくして、発言権なし」と言つておりました（笑）。

田中 総研にいらした時に、市場対応ということで、調査部門にアナリストを育てるといってお話がありました。これは、将来的に投資銀行化するというか、もう少し株の引受けなんか出来るようになった時に、証券会社が持つていようようなアナリストを、そこにはめ込んでいくような、そこまでの構想を持つておられたのですか。

水上 そのつもりでいました。最終的には、結局、調査部というものは、そういうところへはめ込んでいって、総研の調査部というものはなくなつてもいいのではないかと思つていました。

田中 そうすると、当然、具体的には長銀証券があつて、まだ株の引受けは出来なかつたわけですけども、それが九九年（平成十一年）に出来るようになりました。その時、まだ長銀があれば、そのころで……ということですね。

水上 そうですね。まあ、SBCとの間が、どういう格好になつていったかということがありますからね。

田中 そうすると、やはり業際規制の撤廃が遅かつたというようなことになりませんか。

水上 長銀自体の体制づくりも、必ずしも十分ではなかつた。全体の意志を統一して方向付けをするということが、出来ていなかった。総

研についても、全然そんな体制になつていなかった。

親会社のガバナンス

柏谷 私は、銀行が何故破綻したかというあたりで、八〇年代から続いている問題に関心があります。それで、話を少し銀行との関係に戻しますと、九三年（平成五年）七月には長銀証券というものが開業する手筈になっていました。これは、ずっと水上さんがやられていた「五次長計」以来の経営方針の中では、割と中核になるべきものだったと思います。しかし、その社長に水上さんが行かなかつたことに關して、何らかの感慨を持たれたり、あるいは証券の経営そのものに月一回の昼食会とか、夜の会合とかで、何らかのご意見を言われたりということはありませんでしたか。

水上 私は証券の仕事というのは、実際に現場でやったことはありませんから、社長をやるのは無理だと思えます。若い時にやっていないのに、後で何となく頭で理解してやるのは、無理な分野だと思えます。横山 証券アナリストの試験を、特に新入社員に強制的にやらせるというのは、正にそういう意図があつたわけですか。

水上 そういうことですね。

横山 ベテランの人に、アナリスト資格を取らせる勉強を強制的にやらせるということはないか？

水上 「出来るだけ取れ」とは言いましたが、もう既にそれぞれのスタイルが出来ている人に、それを強制しても良い結果は得られないと

思います。そういう分野で生きていこうと思う人には、「これからは、そういう分野が重要だと思ふよ」というメッセージは出してました。「それに乗りたくない、自分は別の分野で行きたいという人には、敢えて強制しません」というスタンスでした。

横山 新入社員に試験を受けさせる場合、基本的には自学自習をさせるわけですか。それとも、特別に費用を使つて？

水上 支援費は出しました。いろいろセミナーがありますので、それに参加する費用は総研として支援しました。

横山 例えば、証券アナリストの試験を受ける・受けないとか、受かる・受からないということが、給与体系に繋がるとか、報酬に繋がるといふ試みはありませんでしたか。

水上 それは、ありませんでしたが、受けないというのは命令違反ですから、それは出来ません（笑）。受かつた人には、報奨金を出してました。ただ、それは、それから後の本人の財産で、正にその分野で有効に機能する。それが活用できれば、より大きく稼ぐ糧になるわけだから、本人としても異議はなかつたと思えます。

岡崎 最初のほうの話に戻りますが、月一回ぐらい頭取や副頭取と昼食会をされても、向こうはあまり関心がなかつたということをおっしゃいました。話題としては、どんな話が出たのでしょうか。

水上 そうですね……。その頃としては、例えばいろいろな商法違反事件が多かつた。他社の状況についても、私のほうが情報を多く持つていたので、こういうところで、どういう動きがあつたというようなことを解説した記憶がありますけれども……。

岡崎 向こうは、あまり関心はないけれども……。

水上 情報として聞く分には、負担がないわけですからね。九三年……

…そうですね、通産省の内藤（正久）局長辞任騒動もありました。

御厨 内藤産業政策局長の解任事件ですね。

水上 そうですね、熊谷（弘）大臣が介入した。それから、住友銀行名古屋支店長射殺事件が九四年（平成六年）にありました。九五年（平成七年）に入ると、大蔵省の田谷（広明）・中島（義雄）訓告処分に至る過剰接待の問題ですね。その辺は、たぶん私のほうが情報が多かつたと思います。

柏谷 証券子会社である長銀証券の経営のほうには、ほとんどタッチされなかつたんでしょうか。ご意見をすることもなく……。

水上 していません。

柏谷 田谷・中島問題とか、内藤局長解任事件などについては詳しいと言われましたが、相変わらず大蔵省や政治とのパイプという点では、引き続き水上さんが担当されていたんですか。

水上 直接の窓口へ私が行くと邪魔だろうと思いましたが、銀行局とか証券局とかというのは避けました。けれども、主計局なんというのは、長銀の人は誰も付き合いがありませんから、従来の延長線での付き合いを、私がつつとやっています。この過剰接待事件の時には、私も知らなかつたんですけれども、検察だか警察だかに、私のダイアリーも全部持って行かれていたことを後で聞きまして、「ヘエ」と思いました。

御厨 それは？

水上 総研に来てからの分も、です。

御厨 強制捜査ですか。それとも、任意で？

水上 任意でしょうね。

御厨 任意で？ ご自身の承諾もなく？

水上 要するに秘書が、銀行から言われたものだから、「はい」と言つて、直ぐ出しちゃったらしいんです。私は、「（私に）何も訊かずに、勝手に出しちゃ困るよ」と言つたのですけれども。後の祭というわけです。しかし、直接の窓口を避けていたので、全く問題にはなりませんでした。

柏谷 この時期、堀江頭取が辞任する契機になる東京二信組問題が金融界対政治、大蔵省との関係で大きな問題になるわけです。そのあたりについて、月一回の昼食会で長銀の経営陣に助言されたりするわけですか。パイプとしては、水上さんが一番太いわけです。そのあたりの経緯については、どうでしょうか。

水上 それは、銀行側が意図的に避けていたのだと思います。何と言つても杉浦さんが政治的には一番パイプがあつたのですが、杉浦さんに、あるいは私に何かを依頼すると、負い目が出る。頼んだことによつて、相手の発言権が大きくなる。これは何としても避けようという考えが、（頭取や副頭取には）一番先に働いていたようです。

いろいろ後から話を聞きますと、私を凄く怖がっていたようですね。何を、そんなに怖がったのか、よく分からないのですが……。外とのパイプが自分にはなくて、相手にある。「これで、何かやられたら」という気持ちなのかなと思うのですが……。昼食会も、「相手（水上）が勝手に暴れないように、月一遍は話を聞いていますよ、という会をつくっておいたほうがいいんじゃないか」という配慮だと思つていました。

柏谷 監視の下に置いておくということですか。

水上 監視ということでは、もっと直接的にやっていました。例えば、総研の中核に当たる総務部の総務部長とか、部長格の人間には主流派

系の人間を入れておく。それから、長銀総研コンサルティングの社長にも増沢さんの直系の子分を送って来た。「ああ、これは監視役だな」と思っていましたけれど、別に反乱を起こそうと思っていなかったのではないので、問題にはしませんでした。

田中 銀行の話に戻って、総研でコンサルティングを独立採算にしたところなんですが、これはコンサルティングとしては独立採算に乗ったということだと思いますか。

水上 さつき申し上げたように、総研から支援している部分もありましたが、概ね乗っていたと思います。分離する前から、コンサルティング部門のほうは、だんだんノルマをつくって、「これぐらい稼いでくれ」というようなことを始めていたのです。一方、調査のほうは、まるでそんなものはない。同じところにおいて、一方の人は自由気儘にいつ出て来るか分からないような体制でやっており、片方はギリギリやられるというのでは、やっぱり社員としても気分が良くないし、本気で稼ごうという気持ちにもならない。コンサルティングをやる以上は、その業界についての相当な基礎知識を持つて行くべきだと思うのに、その業界のことは何も知らないで行って、その業界のことを勉強する費用も相手から貰って調査をしていた。「こんなことでは、成り立つはずがない。お客が来るはずがない」と思ったのですが、全体に営業意識に欠けているところがありました。

岡崎 そこで、長銀総研という会社のガバナンスと言うのでしょうか、そこら辺にちょっと関心があるのです。さつき社長と理事長の二本立てという話がありました。理事長というポストがあるということは、やはり理事会のようなものがあつたということですか。それで、どういう形で収益とか効率性に関する監視の仕組みが利いていたのか、あ

るいは、なかつたのかというところを伺いたいのですが……。

水上 理事会は、ありません。竹内さんは、取締役で理事長ということにしていました。取締役会はありませんから、それには竹内さんも出る。元々経営に関心がない人でしたから、経営について発言するということはありませんでした。実際には経営に係わる役員は、私と総務部長と次席の三人ぐらいで、その三人で大体の基本を決めて、後は竹内さんほかの主要メンバーに了承を取ることだつたと思います。**岡崎** そうすると、水上さんとしては、やはり効率性とか収益ということを考えられたと思いますが、社長に対して外から、「収益を上げろ」とか、「効率化しろ」というプレッシャーを掛けてくるような力はなかつたということでしょうか。

水上 私は、受けたことはありません。というのは、コンサルティング部門を分離して、一応それは自立できる格好になりましたし、効率化していましたので、銀行の関係会社の担当者には、「よくここまで改善していただきました」と、礼を言われたことがあるくらいでした。一方、調査部門については、外に売って、稼ぐというのは到底無理だということを経営も認識していましたから、銀行丸抱えということについては、格別異論はありませんでした。その経費が、どんどん上がっていくようなことがなければ、それで良かったようです。

調査部門の中にも、出向者がずいぶんいました。年配の人は概して出向者だったので、これも給与は銀行が払っていました。それについても、何か言われたことはありません。

御厨 百人おられた中で、出向とプロパーの割合は、どんな感じでしたか。

水上 出向が、四十人ぐらいという感じでしょうか。四対六ぐらいで

はなかったかと思えます。

御厨 あとの六十人は、一応総研に入った人ということですか。

水上 はい。特にコンサルティング・サイドは、ほとんどプロパーの人でした。

御厨 そうすると、プロパーの人の教育は、長銀全体との関係ではどうなるのですか。つまり、長銀に入った人とは、当然意識が違いますね。そこに、今度は銀行のほうから出向者が入って来て……ということになると、かなり意識の違う人たちがいるという感じなのか、それとも、まあ、それはそれでということなんでしょうか。

水上 コンサルティングのほうは、当初はほとんど銀行からの出向者でした。そもそもコンサルティング会社をつくろうという発想は、吉村（勘兵衛）さんという、杉浦さんの次の頭取のものでした。この人は審査畑の長い人だったのですが、銀行の審査畑の古手の人の、将来の生きる道というのは、中小企業診断士の資格を取って、コンサルタントをやることにあるのではないかと考えて、その受け皿として始めたものでした。ところが、それで成功した人は二人ぐらいでしたでしょうか。結局、大半の人は失敗したようでした。当時は、まだそれに取り組む真剣さもなかったのかも知れませんが……。というわけで、徐々に銀行から来た人は消えていって、プロパーの人たちの世界になっていく中で、ボス格が何人か出来まして、大体、分野別に取り仕切っていた。それをどう変えて行くかという問題はありましたが、いずれにしるプロパー社員の問題でした。

研究所のほうは産業別に幾つかに分かれました、その各々の部長というの、ほとんどが銀行から行った人でしたので、意識としても、教育システムとしても銀行に近かったと思えます。私は、プロパー社

員で、銀行との連携を取るのに役に立ちそうな人を、銀行へ三人ぐらい出向させることもしました。

御厨 逆に……。

水上 はい。銀行で、銀行の雰囲気というものを少し見て来いということ、一年ぐらい、三人か四人が出してみました。

田中 先ほど、岡崎先生が言われたガバナンスですが、総研に限らず、いろいろな子会社がありました。そこに対しても、大体同じような感じでしょうか。それとも、総研はやや特殊だったのか。他の子会社については、親会社のガバナンスというか、モニタリングというか、チェック機能みたいなものが定期的に働くような仕組みがあったということでしょうか。

水上 関係会社管理というのは、しつかり確立していなかった。それが、バブルで不良債権を、非常に大きく積み重ねた大きな原因だったと思います。バブル崩壊後は、子会社管理の大半は不良債権処理の問題になっていきましたから、管理・指導は事務的なものしかなかったかと思えます。増沢さんは依然、その上において、自分の子分が社長をしているところへは、よく出掛けて行っていたようです。

岡崎 管理のための特定の部署みたいなものが、あったわけではな

く？

水上 ありました。関連事業部という名前だったと思えます。

御厨 最初の話に戻って恐縮ですが、理事長以外に理事というのはい

ないわけですか。

水上 おりました。というのは、初めは調査マンでも、シニアな人は専務とか常務にしていたわけです。私は、そういう人たちに理事になって貰いました。つまり、調査の専門家は、ほとんど理事に代わって

貰いました。

御厨 そうすると、いわゆる会社全体から言うところ、取締役になっているのは理事長だけで、あとの理事は、言わば一つの調査の体系の中にいるという感じですね。

水上 そうです。しかし、理事会というのを開いたことはありません。

岡崎 質問が順不同になりましたが、コンサルティング部門は一応、独立採算でやっけて行けるところに来たというお話でした。他の、例えばマッキンゼーとか、コンサルティング専門の会社がありますね。そういうところと比べて、長銀総研のコンサルティング部門の特徴みたいなものがあるとすれば、どういったところだとお考えですか。

水上 コンサルティング会社にコンサルタントの部門と、受託調査の部門がありました。コンサルタント部門は、あまり特徴がありませんでした。それで、なかなか大変でした。会社として、特色を持つというところで運営されていかなかったんですね。さつき申し上げた何人かのボス格の人に任されていて、バラバラでした。それを幾つかの分野に分けて、それぞれの中で、今までやっていたことで特色になるものを生かせないかというように、再編成したのです。それで、「これから行けるかな」と思っていました。新しい金融技術に関連した部門でした。銀行の仕事と関連が深いものは、銀行でやったほうが良いと考え、ほとんど銀行へ行きっぱなしでもいいからと、しょっちゅう銀行と連絡を取りながらやっけて貰いました。

それから、M&Aの手伝いとか、マーチャント・バンキングの分野では、若干特色が出来つつあったかなと思います。受託調査部門では、バブル期に大きく伸びたこともあって、開発や不動産絡みのところが人数が多かった。これはこれで、それを売物に地方公共団体からの受

託調査などに活路を見出していました。いわゆる企業のコンサルティングで稼げる人は少なかつたけれど、そういう人は個人的な繋がりが出来て、会社の顧問に入り込んで、定期的に、その会社に行つて意見を言う。報酬は月額で、毎月貰っているような者が何人かいるという程度でした。

岡崎 そうすると、主なお客さんは、地方公共団体ですか。

水上 受託調査では、地方公共団体や中央官庁など官業が多かつたです。公共投資削減の中で、いまあつたとしても、大変だつたと思いません。

岡崎 長銀の取引先みたいな関係での仕事というのは、あまりなかつたのですか。

水上 あるのは、かなり小さいところでした。そこに銀行のほうから銀行が取引を進める上で、差別化をするのに、「こういうものを使つたらどうですか」というようなことで、売り込んでいくというものが少しはありました。しかし、コンサルタントに頼むということは、結構高いんです(笑)。ですから、中小企業で、そこまでやろうということにはなかなかありませんし、大企業からは特定テーマで幾つか買つたことはありますけれども、マッキンゼーなどに対抗できるところまでは行つていませんでした。

柏谷 (頭取や副頭取との) 月一回の昼食会は、形式的なものだったということですが、ご自分のネットワークでは、相変わらずいろんな情報を仕入れていらつたかと思えます。この当時では、日債銀の話が非常に問題となつてきます。例えば、住専の話は即、長信銀や信託問題に転換するという話も出ていました。一方で、目を都銀に転じると、九五年に東京(銀行)・三菱(銀行)の合併の話が出て来てい

ました。そういう情報は、どういう筋から仕入れられていたか。また、他行の話は、長銀の本体の経営、あるいは長銀グループの経営と、どのように関連付けてお考えだったのでしょうか。

水上 それは、ほとんどありません。仕事の話は、僕が銀行にいる間の話ですから。申し上げたように、私は役所の直接の担当部署には取って出入りしませんでしたから、本筋の情報は一切取っていません。だから、大蔵OBからの情報とか、他行からのものとか、マスコミ情報しかありません。それはそれで、主として上原君に電話で連絡していました。定期の会合で話をしたという記憶は、あまりありませんね。

柏谷 上原さんとか、小西龍治さんとか、もうちょつと年次の下の方が情報収集されていたということですか。

水上 そうですね。

柏谷 インフォーマルなネットワークですね。

水上 はい。

柏谷 水上さんは、長銀が最後の危機的な状況に陥るのを前にして、いろいろな活動をされましたね。そうしたネットワークを使って、例えば後に宮沢首相とか堀内さんとかの自民党の有力者にお話をされたり、メモナリを回されたりされる際の、下地になるような活動は、この時期もされていたのですか。

水上 あれは、もう最後の危機的状況ですからね。当事者に当事者能力がなくなっているから、外圧を掛けて動かさうと思っていたものですね。当事者には話していません。

柏谷 危機的状況以前に、長銀の経営状態とか、銀行界全体を取り巻く環境に関する情報提供やアドバイスを、政治家や大蔵省とされたことではないのでしょうか。つまり、継続的な情報のやり取りですが……。

水上 ありません。私が一番最初にと言いますか、最後の段階の最初に言ったのは、九七年（平成九年）十二月に大野木君を呼んで、「このままでは危ないよ」と言ったのが最初で最後です。大野木君が頭取になってからは、月例の会合もなくなり、全く呼びびではありませんでした。

経団連、経済同友会での活動

水上 総研時代の「外」の活動の中には、経済団体を対象としたものがあります。ここで私が活動したと言えるかどうか分かりませんが、副頭取時代から総研時代を通じて継続的に所属していたのは、経団連と経済同友会です。経団連のほうは年齢層が全般に高くて、「五十、六十歳垂れ小僧、七十、八十働き盛り、九十になって迎えが来たら、百まで待てと追い返せ」という歌がありましたね（笑）。

御厨 凄いですね。

水上 従いまして、私は経団連では委員会の中の部会長ぐらいのレベルで、首都移転の部会長と、ウクライナについての部会長の二つを担当していました。経済同友会のほうでは、委員長を二つやらせて貰いました。中南米委員長と、そのあと安全保障問題委員会の委員長をいたしました。そして、銀行がああいう状況になりました時に、全部辞任しました。

経団連のほうは、どうして私が首都移転の部会長になったのか、よく分からないのです。どうやって決まるのか、なかなか分かりにくい

ところですが、私は首都機能を分散することには、基本的には反対ではなかったのです。しかし、種々話を聞いてみると、どうして、ああいう格好で新しい都市をつくらなければならないかということが、最後まで理解できない部会長でした。結局、建設業界は大きな工事が欲しいということもあって……と思うのですが、移転に非常に熱心でした。経団連全体としても推進派だったのですが、私は常に一歩退いているような感じでした。どうして、わざわざ環境を破壊してまで、新しい都市をつくらなければならないのか。しかも、その都市にいろいろ国寶も来るから、空港をつくらなければならない。その都市は、既存の都市から相当程度離れていないと、既存の都市の衛星都市になっってしまうという話で、そんなところに空港をつくって、成り立つはずがないと思っていました。

それから、その都市は政治家とお役人だけの町なんですね。それに付随した商業施設などが入るにしても、基本はお役人と政治家だけの町で、「ジャパニーズ・ウェイ・オブ・ライフの模範をつくるんだ」と言うんですね。これも、どこかズレているんじゃないかな、と思いました。どうしてお役人と政治家に、そんなものをつくって貰わなければならぬのか、私は理解できませんでした。そういうところで、常に違和感を持っていたのですが、自分から反対意見を言うわけにもいかなかったので、問題点ということで、いろいろ言っておりました。私は首都機能を分散するのなら、既存の都市施設を利用して、仙台とか名古屋とかに移せばいいのではないかなと思っていたので、どうもあまり力が入りませんでした。未だに国土交通省からは、いろいろなパンフレット類を送って来ます。

御厨 経済団体に企業からお入りになる。これは、副頭取時代からと

おつしゃいましたが、これは長銀副頭取というポストに来るものもあるでしょうが、おそらく「水上新だから」と言ってくるものがあるのだろうと思います。そういうものは、普通一般の企業の場合には、やはり役職にいる間に次から次に代わっていくものなのか。それとも、その人の能力とかパーソナリティを見ながら、「この人しか出来ない」という形になるものなのか。一般的に、その辺はお入りになって、どういう感じを持たれましたか。

水上 経団連というのは、企業がメンバーです。その中で、主要役員になるには歴史、企業の格、個人の資質、各種のバランスなどの要因が絡んできますが、一般的にはそれぞれの企業で、おそらく「ここを重点的にやりたい」というものがあって、その分野の担当者がだんだん深入りして行くことになるのではないかと思います。長銀の場合には、「経団連は、杉浦さん」ということになっていました。杉浦さんは経済調査委員長と、もう一つ建設絡みの委員長をやっていたと思います。しかし、会合に常時出られるわけではありませんから、その部門の担当役員がサポート役として代わりに顔を出すということになると思います。ですから、飽くまでも長銀という銘柄なんです。

御厨 銘柄としては、長銀なんですね。なるほど……。

水上 私は、たまたま秘書を経験していたものですから、杉浦さんのサポート役として、向こうの事務局の主要な人はほとんど知っていました。そういった縁から、私を支援してくれる人もありました。KSDという、後に国会で問題になった財団法人が中小企業の技能の伝承をしつつ、経営者を育成する大学を埼玉県につくるという話がありましたね。後々、どうなったかはともかく、長銀がああいうふうにならなければ、私はその学校の事務局長に、経団連の推薦で就任するこ

とになっていました。

御厨 あっ、そうなんですか（笑）。じゃあ、貴重なポストを一つ失われたわけですね。

水上 古関（忠男）さんとおっしゃいましたか、KSD中小企業経営者福祉事業団理事長だった方には残念ながら、遂に会わずに、何の御利益も得ず、惜しいことをしたと思いました（笑）。そういう格好で、事務局が自分の知っているところへ振ることもあるという例ですね。

他方、経済同友会というのは、個人が会員になります。誰を入れるかは、企業によって全く違うのだろうと思いますが、長銀の場合には副頭取になると、一応、銀行が会費を払って加盟させてくれました。

会議に行くか行かないかは、本人の関心や趣味の問題ですが、一応メンバーには登録してくれました。ということで、正式メンバーになったのは副頭取になってからですが、その前にも何かと縁はありました。

同友会は活動を活性化するために、次の世代をつくらうということ
で、昭和四十五年（一九七〇年）ぐらいから、いろいろな動きをして
いました。その一つに、「十八日会」というのが出来ました。これに
例えば役所の関係では（日銀の）三重野（康）さんとか、幾つかの大
企業の同じ世代の方々——課長か次長ぐらいでした——が入り、同友
会が事務局を務めて勉強会を始めました。長銀からは、前に申し上げ
ました「ラズプーチン」の宮川（浩一）さんが、そこに入りました。
その後、更に、その次の世代ぐらいの会をつくらうということ
で、「九日会」というものが出来ました。

御厨 半分になったんですね（笑）。

水上 はい。その「九日会」には、私がメンバーとして入りました。

そんなことで、同友会の事務局にも、ある程度縁がありました。

というようなことだったのですが、会社によって、早くから対外的な活動をやる人間を決めて、そこに入れたり、あるいは対外的な部署の人を入れたりするという違いはありました。

柏谷 「九日会」のメンバーには、金融界、産業界、官界では、どう
いう方々が入っておられたんですか？

水上 金融界では、興銀の西村正雄さんが最初で、あとは途中で転勤
があつたり、入れ替わつたりしています。大蔵省から最初のメンバー
になったのは、後に代議士になった藤井裕久さん、柿沢弘治さんで、
通産省からは児玉幸治さんなどがおられたと思います。この「九日
会」が「十八日会」と違って面白かったのは、「三者連合」というよ
うな形で、役所の人と大企業の人の他に、中小企業の経営者というか、
オーナーの方々が入っていたことです。普段、お目に掛からないよう
な方々が三分の一ぐらいおられたことが、非常に面白かったと思いま
す。

柏谷 銀行の組織としては、いわゆる経団連、同友会以外に全銀協
（全国銀行協会）というのがあつて、そこに企画担当の役員とかが一
杯入るので、そういう意味では個人的にならざるを得ないのかなとい
う気がします。

水上 そうですね。銀行協会は部門ごとに特定されていて、担当の役
員が、それぞれ行くことになっていました。あと、頭取が出られない
時の代行者というの、登録されます。協会では、一般委員会という
のが対外的に一番活動しています。この一般委員会には各行とも企
画担当役員が出るようになっていました。

経団連のウクライナ部会の部会長が、何故、私に回って来たかと言
いますと、総研の中に「ウクライナ通」が一人いたんです（笑）。外

務省がウクライナへの支援をする際に、ウクライナは経済援助をするには一人当たりの国民所得が高過ぎて、発展途上国並みの援助は出来ない。そこで、知的支援をすることになった。それについては、まず戦後の日本の復興経験を伝えようということになった。その「ウクライナ通」はロシア語が少し出来て、ソ連圏との付き合いがあつて、そのうちウクライナにはまり込んで、しばらく行つていたりしたことのある西谷公明君なんです。そうそう、哲学の西谷修さんの弟さんです。その人を通じて、外務省から総研で引き受けてくれないかという依頼が来た。総研から三、四回、支援チームを編成しまして、竹内さんなどが団長になつて、向こうに行つて貰つていたんです。私も一遍、形だけの団長で行つたことがあります。そんなことをやつていたことでもあつて、経団連の中でウクライナ部会をつくるについて、「是非、部会長を」ということになったものでした。

同友会のほうは最初、中南米委員長というのをやりました。

御厨 これは、お生まれが中南米だったからですか。

水上 そうだろうと思います（笑）。ラテンアメリカは、空白の八〇年代以降、とみに人気がなくなりまして、委員会としても何をやったらいいかということを探していた時なんです。私が、この時に取り組みましたのは、南米から日系人の出稼ぎがたくさん来ていますので、その出稼ぎの状況を調べることでした。問題意識としては、将来だんだん日本の人口は減つていって、外国人労働者に依存する時が来るだろう。いま日系人の出稼ぎが来ていて、この日系人とさえうまくやれないのに、外国人労働者とうまくやれるわけがない。ちょうど、この日系人は、その橋渡しというか、格好の練習台と考へて、これにどう対処するかを考へるべきだ。そういうことを念頭に置いて、何が問題

になつてくるか、どういう対処が出来るかをまとめました。

そのあと、今度は安全保障問題委員会というのを立ち上げる時に、「これをやつてくれ」という話をいただきました。ちょうど、九七年（平成九年）の日米防衛協力のガイドライン見直しの前後に当たりまして、各地同友会の合同大会というのが、九八年（平成十年）に、たまたま沖縄であつたために、分科会で講演をさせられたりもしました。私は、安全保障問題を狭く軍事的な問題に限るのではなくて、もつと食糧とかエネルギーとか、あるいは環境というものを全体を含めて議論したいと考へていましたが、なかなかそこまで踏み込めないうちに、「親元」がおかしくなつたので、中途半端で辞任することになりました。

先ほど申し上げましたが、総研として食糧問題の研究会をつくりましたのも、そういうこととの関連でやつてみたいということでした。

御厨 食糧安全保障みたいなことですね。

全銀協 VS. 長信銀三行

岡崎 直接関係されなかつたようなので、あまり適当な質問ではないと思ひますが、私は全銀協の役割がどういったところにあつたのかに関心があるので、少しお考へを聞かせていただけませんか。もう少し具体的に言いますと、私は一九五〇年代と六〇年代の全銀協について調べたことがあります。その頃の全銀協は、かなり踏み込んで、重要産業に資金を回すような申し合わせもしていました。しかし、

七〇年代、八〇年代は、当然その役割が変わってきて、そこまではしなくなっただけです。そうだった時に、どういったことに全銀協の役割があったのかということに、関心があるものだから。

水上　そうですね……。いま言われた申し合わせというのは、多くの場合、自発的ではなくて、大蔵省からの指導の下でやっていると思います。もちろん、社会的あるいは政治的な必要性がある時に、自主的に申し合わせをすることもあります。例えば、「中小企業を、もっとやろう（支援しよう）」という申し合わせなどは、しよつちゆうするのですが、腰が入っているという感じはあまりありませんでした。

難しいのは、全銀協にはいろいろな種類の銀行が、みんな入っていることです。業態間の利害が非常に錯綜しているものですから、みんなに当たり障りなく決めるということは非常に難しい。それに飽き足らず、六〇年代末に、都市銀行懇話会（都銀懇）が出来、都市銀行の主張を強く押し出しました。当時は、都市銀行の中に論客がおられたわけです。ちょうど、杉浦さんぐらいの世代の人たちですが、富士の松沢（卓二）さん、住友の安藤（太郎）さん、三菱銀行の黒川（久）さんなどですね。後に、黒川さんは三菱油化の社長になりましたし、安藤さんは住友不動産の社長になりました。この方々が三羽鳥と言われ、ユニバーサル・バンクを目指す都市銀行の中核として大活躍をされました。「もう、長信銀は要らない」という旗印を、表には掲げていませんが、中では……。しかし、都市銀行間でも、上位行と下位行では意見がまとまらなかったようでした。

結局、銀行協会として決めていた重要なことは、政治家や政治団体への寄付金でしょうか。協会で決めるようになる前は、パーティ券を少しでも買って貰うために、代議士が自分で各銀行に直接依頼に来て

いました。それが、全銀協が決めるようになってからは、誰も来なくなりました。銀行協会で行の資本金に応じた割り方で、どこに幾らというような割り振りをする。まず、全体の各党別、各人別を、会長——従来、都銀の限られた人がなりました——が、都銀に都合の良い人に厚く割り振った後に、各行の資本金比例で割り振って来るわけです。全銀協会長だけは政治家にいい顔が出来るのですが、それ以外のところは自動的に払うだけ。「こんな馬鹿な仕組みはない」と、私はずっと言っていたのですが、建前では反論しがたいことでした。

長信銀は、相対的に資本金の額が高かった。何故かと言いますと、資本金の何倍までしか債券の発行が認められないという規定があるものだから、その天井に当たらないために、頻繁に増資をしていて、相対的に資本金が大きくなりました。ですから、寄付金の負担が大きい銀行でした。

また、協会の仕事としては、最初のうちは金利を決めるということが重要だったのですけれども、公取との関係で、これもややこしくなりました。それで、リーディング・バンク——長信銀の場合には、これも最初は興銀が決めていたのですが、それもどこかが暗黙の了解で決める。都市銀行の場合にも、何らかのそういうものがあって、プライムレートを上げるとか、下げるとかというように言うのをよく言われていたのは、「みんなが集まって、壁に向かって独り言を言う」という儀式がありました（笑）。

岡崎　それは、冗談ではなくて、本当にそうだったんですか。

水上　プライムレートを決める儀式に、私は出たことがありません。それは、融資の本部の連中が集まって決めるのだと思いますが、現場を見たことはありません。

岡崎 全銀協の役割としては、寄付金の割り振り、金利の決定……。
水上 そうですね。あとは、役所の意思の伝達ですね。

柏谷 (政治家には) 寄付金の有難みが減っているという感想を、水上さんは前から持ちだしたという話でした。それとは別に、金融に政治が入ると、それこそ日債銀がいい例かどうかは分かりませんが、従来、政治家が個別の融資に参与するのは良くないという判断があつて、そういうふうになつてきたという解釈もあると思います。そのあたりはメリットとデメリットがあると思いますが、ご認識として、個別の融資とか銀行の融資に政治の手が及ぶのは良くないとお考えでしたか。それとも、そういうリスクはほとんどないとお考えでしたか。

水上 融資というのは特殊な分野で、これは飽くまでも出来るか、出来ないかの世界なので、トップさえしつかりしていれば、まず都長銀レベルで融資を無理矢理させられることはないと思います。積極的に政治との関連を持ちたいと考えるトップがいると別ですが……。日債銀は、ある時期、ちよつとそういう傾向があつたようでした。

私が反対したのは、「それだけ金を出していながら、何の影響力も及ばないというのは、費用対効果の面から意味がないじゃないか」という趣旨です。けれども、国民政治協会をつくつたのは、そもそもそういう圧力団体の政治への影響を排除しようということだったので、それから、その趣旨から言えば、健全なことではあつたのです。しかし、「それにしても金を出し過ぎていんじゃないの？」ということですね。

柏谷 例えば、経団連でも、あるいは全銀協でも、「決議」に関して、大蔵省から言われてやっていると実態だと思えます。個別のパソナリティーもあるのかも知れませんが、かなり踏み込んだ

発言をしている人も、時代によつてはいたと思います。それが伝達機関になり下がつてしまつたという面が、八〇年代ぐらいからあつたのかな、と。いまお話を伺つていて、そういう印象を受けました。それに対して、「それじゃ、いかなのじゃないか」とか、「対価を減らすか、もつと注文を付けていくか、そのどつちかなんじゃないか」とかと言われたのは、水上さんかな、という気もするんです。そこまではない、ということですか。

水上 銀行業界全体の問題で、特に都市銀行の人たちが一番強く意識していたのは「郵貯」だと思います。「郵貯」を、どう抑えて貰うかということが、業界の問題としては一番大きかつたと思います。それについての発言は、しよつちゅうありました。それを抑えて貰うのに、やつぱり金を使わなきゃ……。ということはあつたと思います。しかし、そこから後は、もう全く業態別あるいは個別行の利害の問題ですから、どの銀行も、おそらく本心では個別に、これだけの金を使えば……。と思つたのではないのでしょうか。会長になるようなところは、他のところの金をみんな使つて、有力政治家を自分のところに来させるんだから、「いい」と思つたかも知れないけれども……。昔は、四行しか会長になれなかつたわけですからね。会長をやると、その後、何らかのご褒美があると言われていました。店舗規制が厳しい時代に、別枠で増設が認められることがあつたというのも、あるいは献金との関連があつたのかも知れません。

柏谷 政治家に言わせると、銀行に献金のお願いやパーティー券を買つて貰いに行こうと思うと、それこそ総務部扱いで、総会屋と同じ窓口に行かされる。それは、非常に彼らのプライドを傷付ける。そういう部分もあつたという話も聞くのですが……。

水上 それは、多分違うと思います。政治献金の窓口は、通常は秘書室マターでしょう。銀行は、電力、鉄鋼と並ぶ、非常に大口の御三家の一つでした。

柏谷 例えば宏池会とかに、お話をされたことはありますか。

水上 話しに行ったことですか？

柏谷 話をしたり、会にご参加されたりということはない？

水上 それは、ありません。宏池会の会合に出ていたのは、杉浦さんです。

御厨 今日、(長銀総研の)社長になられて、会長になられて、最終的には長銀総研の顧問にもなられて、退任されるというお話でした。もう一つ、「副頭取経験者は、銀行の顧問になる」というお話がありました。そうすると、銀行には顧問室というのがあって、そこに自由出勤のような感じでしょうか。

水上 いろいろな種類の顧問がありました。副頭取経験者の顧問というのは、私がいた時期で五、六人だったと思います。その五、六人が一部屋に、それぞれの机を持っていました。それは使おうと思えば使えるし、その部屋の担当の女性も、一応は決めてありました。

御厨 それが、秘書的な役割を果たすということですね。

水上 そうですね。

御厨 これは、基本的に永久ですか。

水上 制度としては、永久でしたね。

御厨 それで、顧問手当が出るんですか。

水上 これは個人差がありまして、それぞれ他のポストを持っていない場合は、「行っている先で、十分に貰っている」という判断をされている場合には、なかったと思います。私の場合は、総研の負担能力が

非常に低く、しかも総研自体は最終的には銀行がみんな「尻」を見ますので、両方で出している形になっていました。

岡崎 顧問の役割ということですが、顧問会議のようなものはなかったのですか。

水上 大変な時代になってからは、「こんなに大変だ」という話がありました。例えば、「顧問の部屋をやめたい」とか、最終的には、「非常事態だから、顧問制度をやめたい」とか、そういう時にしか招集されませんでした(笑)。

岡崎 長老のご意見を伺うというような趣旨のものはなかったということですね。

水上 一つ記憶にありますのは、SBCとの提携が出来ました時に、その報告会というのがありました。あれは、多分非常に嬉しくて、はいしゃいでいたことの表われでしょう。報告の後、パーティまでありました。それ以外の記憶はありません。

柏谷 因みに、顧問の部屋には、きちんと出勤して来られるものなんですか。

水上 私は行きませんでしたけれども、古い人の記憶で言いますと、私が秘書室にいた頃に(顧問室に)おられた先輩方の中には、出先がなくなると、庶務的事項をやってくれる人がいなくて、それをみんな持ち込む人がいました。それから、例えば、「医局へ行って、薬を貰って来てくれ」とか言う人とか……(笑)。

御厨 そういうところは、やっぱり丸抱えなんですね。

水上 そうでしたね。

田中 ちよつと戻りますが、都銀懇のお話があり、そこに都銀の利害が結集したということでした。しかし、前回か前々回に、あまり長信

銀三行には、そのような意見交換の場はなかったように伺いましたが、
どうなのでしょう。

水上 杉浦頭取の時代には、長信三行の頭取が定期的に集まっていた
ことがありました。興銀で池浦（喜三郎）さんが頭取になられてから、
それもなくなりました。池浦さんと外の方とは意見が合わなかったよ
うです。その下では交換と言いますか、三つの部門で、会合は定期的
にやっていました。それは、企画と、融資と、債券の三部門で、毎月
三行のそれぞれの担当部門で、担当役員レベル、部長レベルごとに集
まっていました。

田中 利害を結集するという意味では、都銀懇に対抗するような格好
での集まりはなかったわけですか。

水上 それをやるためには、例えば政治献金も三行で分けないと駄目
だったと思います。長信協会を、別につくるぐらいのつもりじゃない
と。それが、長信三行の金も、全て都銀の会長の名前で寄付されちゃ
うわけですから。

御厨 反乱できないようになっていきますね（笑）。

横山 逆に、全銀と都銀との意見交換なり対立なりという時には、全
銀協というのはそういったものを、うまく調整するということはしな
かったのでしょうか。

水上 当事者間での調整というのは、難しいでしょうね。その調整を
やっていたのが、役所でしょう。「ここを削る代償に、これをやる」
というようなことをやって、調整していたわけです。「お前のところ
の、この仕事をくれ」と言うのは、どう見ても、お互い同士では調整
できませんよね。

御厨 それは、出来ませんね。

一応、今日で総研のところまでお話をいただきました。水上さんの
ご予定ですと、全体の総括のお話をあと一回なさりたい、と。それで
十二回になりますので、今回のオーラル・ヒストリーは次回を以て終
了させていただきたいと存じます。そういうことで、よろしゅうござ
いましょうか。

水上 結構でございます。次回は、今日の最後の頃の話を少し補足し
まして、その後、総括まで行きたいと思っています。

御厨 では、次回もよろしく願います。有難うございました。

〈以上〉

水上萬里夫 オーラル・ヒストリー

第12回

[2002年12月19日10:10~12:20]

[インタビュアー] (肩書きはインタビューの時点)

御厨 貴(政策研究大学院大学教授)

岡崎哲二(東京大学大学院教授)

田中隆之(専修大学教授)

横山和輝(神奈川大学講師)

柏谷泰隆(政策研究院政策研究科博士後期課程)

(於：政策研究院政策研究プロジェクトセンター)

危機意識と責任感の欠如

御厨 今日、前回のお話の残りの部分と、その後の総括ということ
で、よろしく願います。

水上 補足したいのは、一つは亡くなりました上原（隆）君の話とか、
破綻後に私が『日経ビジネス』に書いたものがありまして、これに若
い連中からいろいろ批判をいただきましたので、それもご紹介してお
きたいと思います。

総括としては、結局、何故破綻したかということに尽きると思いま
す。一言で言えば、危機対応能力が弱かったということだと思います
し、その前の、不良債権のつくり方がどうだったかということ、また
全体の背景として「仲良しクラブ」になっていたことがあった
と思います。

まず、何故破綻したかということから考えますと、株価の急落で、
信用不安で資金調達難に陥るといのが、よくある金融機関の破綻パ
ターンですけれども、長銀の場合にも直接の契機は、やっぱりそうだ
った。結局、信頼が消失し、信用が崩壊したということになります
が、何故、世の中で不良債権の負担がより大きいと言われていたところよ
りも先に、長銀が破綻したか。それは、市場の見方として、先行きの
不安が一番大きかった。一つは、具体的な不良債権の軽減策が何ら打
ち出されなかったということですし、二つ目には提携先が見えないと
いうことだったと思います。

確かにSBCとの提携があつたわけですが、市場からは「SBCに
見限られた」と受け取られていた。他のところを引き合いに出して悪
いのですが、例えば日債銀はどうだったかと言いますと、ここには大
蔵省のテコ入れが明確に行われていた。頭取は大蔵省出身の方でした
し、副頭取は日本銀行出身です。大蔵省主導の奉加帳方式で、資本増
強策も取られたということ、テコ入れ策が具体的に見えていた。そ
れから、銀行間でこそ評判が悪かつたけれども、自分自身でも関係会
社の整理を決断した。また、国際業務を放棄して、バンカーズ・トラ
ストに任せるといふ提携方式を取った。それで、BISの規制による
自己資本比率が四パーセントで済むという方策を打ち出すなど、具体
的な手も打たれていました。

信託銀行の中で弱いとされた三井信託、安田信託といったところは、
系列がはつきりしているので、いよいよとなれば、その行き先も、あ
る程度の予測が付く。それに対して、長銀はどうするのかという、具
体的な絵が描けていなかった。ただ、ひたすらのSBC頼り。そのS
BCから長銀は、「どうも見限られたようだ」と見られたことが、破
綻の直接の原因だったと思います。そのことを典型的に表わしている
のが、SBCとの提携であり、特に合弁証券会社（長銀ウォーバード
証券）が長銀の株を売ったことでした。

こういう事態に対して、何か対応策はなかったのかということだ
が、先ほど挙げました二つの点のうち、最初の不良債権の軽減策につ
いては、例えばSBCとの提携が行われた九七年（平成九年）の七月
に、これに携わった人々から話を聞きますと、「SBC自体も、スイ
スの金融界の中の自らの生き残りを必死になつて模索していて、長
銀との提携を、一つ大きなステップにして、自分たちも立ち直りたい

という気持ちが強かった」と言います。だから、長銀の不良債権をどうするかということについても、SBCには真剣に取り組もうという姿勢が見えていた、と。例えば、不良債権を明確にして、別会社に分離して処理するというような具体的な提案もあったそうです。

こういうものに、長銀がもう少し真剣に取り組んでいれば、SBCとの提携自体は非常に高く世の中から評価されてしまったので、その時に同時に「後ろ向きの処理策」を打ち出していけば、おそらく同様に、世間からは非常に前向きな対応ということと評価されたのではないかと思います。それを、楽なところだけ、前向きのほうだけをやっています。「後ろ向きの処理」を怠ったところが、後の致命傷になったと思います。「相互に出資する」という条項が入っていたので、出資するに当たって、向こうが内部を調べに来るのは当然のことであって、そこで実態が明らかになる。それに備えて、積極的な措置を取らないのであれば、こういう外資と組んではいけないのだと思います。抜本処理を同時にやるか、あるいはSBCと組まずに、何らかの延命策を図っていれば、当時、長銀と似たような状況であったにも拘わらず、今日までまだ生き残っているところもあるわけですから、少なくともあの時点での破綻は起こらなかったかも知れない。

次の機会として、日債銀が九七年四月に、系列ノンバンク三社の自己破産という手段に出たわけですけれども、これも仄聞するところでは、「長銀も一緒にやらないか」という打診があったという話です。まあ、打診があったかどうかは別としまして、この時点で長銀にも、関係会社を処理するという策があり得たのではないかと。

そして、おそらく最後のチャンスだったのは九八年（平成十年）三月の公的資金投入時で、その時に、実態の悪さを示して、公的資金投

入額を大きくして貰うということもあり得たのではないかと思います。いずれにしろ最後の破綻の引金を引いたのが、SBCと長銀との合弁証券会社による長銀株の売却（九八年六月）だったことを考えると、この提携に対する対応が甘かったことが考えられます。それが、二番目の提携先の問題となるわけですけれども、困難な状況下で、ただひたすらSBCにぶら下がろうとしていた。九七年の十二月に、大野木君を呼んで話をしました時にも、前に申し上げたように、「他の提携先を探さなくて大丈夫か？」という質問に対して、「最悪の場合には、それも考えなければいけないと思っています」と。この時点でも、まだ何ら具体的な手が打たれていなかった。

最後に住友信託にすがろうとしたわけですけれども、これも早い時点からもう少し考えていけば、一つの大きなチャンスになったように思います。住友信託と長銀の持株状況を見ますと、両者を合わせると、大和証券のダントツの筆頭株主になった。この大和証券も入れた三者の組み合わせというのは、非常に面白かったのではないかと思います。そういう戦略というものが、全くなかった。SBCにしても、前々からSBCに狙いを付けていたわけではなかった。この提携話があった九七年の春の段階でも、SBCは全く候補に上がっていなくて、他のところを大野木君は考えていた。SBCは、たまたまあるコンサルタントが持つて来た話に飛び付いたということで、基本的にどういう方向で、どうしようかということが、一貫して見えていなかったと思います。

種々対応が遅れた原因はありますが、何と云っても一番大きいのは、危機感が欠けていたことだと思います。そして、その危機感が欠けていた一番大きな背景には、情報の重要性に対する認識の欠如がありま

した。外の世界の怖さと言いますか、時代の流れに対して情報アンテナが張られていなかった。いつまでも、「大銀行は潰せないだろう」という一方的な甘えと言いますか、護送船団方式に対する信頼と言いますか、そういうものに寄り掛かっていた。いつまでも制度の権益が守れると、心底信じていたかどうか分かりませんが、護送船団の中でも（長銀は）尻尾のほうになつてきていました。しかし、「最後の船は、どこかで見捨てられるかも知れない」という、切り捨てに遭う怖さというものに対する認識すらも欠けていたように思います。普段から、もう少し外との接触をやつていれば、こういったことがひしひしと感じられたはずですけども、そういう感覚が全く欠けていたとは思えません。銀行の中でよく聞かれたのは、「あの銀行はウチより悪い」という話で、それによつて自分の不安に麻酔をかけているだけでした。

それとともに、責任感というものが全く欠けていたように見えます。責任を回避するというか、「訴訟になるかも知れない」という不安もあつたとは思いますが、最後まで「自分たちが悪かつた」とも言わないし、「自分たちの失政だ」ということも認めていないわけです。大野木君の前の頭取の堀江さんにしても、そうでしたけれども、感覚的には朝鮮を植民地支配したことに對して、「欧米もやつていたことを、日本がやつて何故悪い」という感覚に非常に似たものを感じます。「他の銀行もみんなやつていたことを、我々はやつただけなんだ。どうして、我々だけが罰せられるのか」という感覚でいたように思う。その後、かなり危なくなつた九八年に入つて、じたばたと、いろいろ焦つて動いた跡はあります。取引先を回つて、「もう少し株を持つてくれないか」というようなことを頼んだ節はありますが、そういう

時にも本当に先方に信頼感を生むような頼み方が出来ていない。頭の下げ方と言いますか、そういうものが身に付いていないので、「一体あれは何をしに来たんだ」と、先方のトップに言われる。担当者からも、「トップが出て行くことは、かえつてマイナスだ」という評価を受けて、結局、数社を回つたぐらいの段階で、もう誰も大野木君に頼まなくなつた。危機対応力の欠如という以前に、必死に何とかしようという責任感が見られない。一言で言つてしまえば、経営者が誰もいなかった。金融機関というのは、従来、それでもやつて行けるような体制になつていたということだったのでしよう。

破綻の直接的な原因は、以上の通りだと思いますが、そういう事態をもたらした不良債権については、何故こんなに大きな不良債権を生むことになつたかということ、まず考えなければなりません。これには、何故発生させたかということ、その後処理の仕方との二つの問題があると思うんです。何故野放図に融資が拡大したかということについては、一つは転機になつた第六次長期経営計画の中に集中的に表われていると思ひますし、もう一つは子会社の管理体制の問題があつたと思ひます。「五次長計」では、量的な競争意識というものを放棄するつもりだつたのですが、「六次長計」には、これを再燃・強化したところがあります。量と収益率の高さという、二つの要求を満たすものとして、不動産融資へのお墨付きを与えた。その手段として、まだ十分に成熟していなかつたプロジェクト・ファイナンスというのが、便宜的に利用されることになりました。

組織体制として「六次長計」とワンセットで出て来たのが本部制だったので、この本部制を採用することに見合つたりリスクの管理体制というものが欠けていた。組織変更は、ただ審査機能の歯止めを消

失させることに終わってしまった。

子会社管理体制というのは、子会社が会長の手に任せられ、同期生の頭取との連携がなかったという人の問題もありましたけれども、その増沢会長が「自主性尊重」の名の下に、これまた同期生が社長である子会社の暴走を放任した時に、本体の長銀はその実態を全く把握していなかった。長銀本体でつくった不良債権というのは、決して少なくはありませんでしたけれども、他の銀行に比べて、そんなに大きなものではなかった。子会社が放任されていたことによる被害が、長銀の場合には非常に大きく、それが命取りになったと思います。

それに加えて、事後処理で、更に融資を続けて不良債権を拡大した。その事後処理体制のつくり方——これが、まず失敗だった。バブル時の野放図な融資拡大を指揮した、言ってみればバブルの「戦犯」が処理に当たった。それが、頭取直轄の縦割り・蛸壺型の処理体制をつくり、銀行内に事態が正確に伝えられず、秘密主義に徹して、一部の人間だけで処理するというのが行われた。

幾つかの契機があったということも、前に申し上げましたが、その第一がやはりイ・アイ・イでした。ここで進行中のプロジェクトに追加融資をして、完成させる。後々、子会社について、あるいは不良債権全体について共通の方式になった、いわゆる「ゴーイング・コンサーン」と称していた方式の原型が、ここでつくられて、結果として他の銀行の融資を肩代わりしていくことになった。これも、何の成算もなしに行われていたと思えません。

第二の契機が、住専だったと思います。この住専についても、具体的には何も提案することなしに、無定見にM O F案を呑み、これに追随するようなことになりました。この住専処理で母体負担、更に言え

ばメインバンクが負担するという方向を、長銀が容認したということになると思います。

更に長銀が母体となっていた住専では、五〇対五〇の、母体会社として半分の責任がある野村証券の負担を、ほとんど長銀が背負い、ただ野村証券が逃亡するのを傍観していました。

子会社の処理も、ただ外から見えないようにするだけで、ひたすら先送りした。関係会社を集めての会合で、堀江頭取は、この膨大な不良債権の処理についての目処を訊かれて、「ただ目を瞑るしかない」と答えて、みんなを啞然とさせた。それでも責任を感じない図々しさは見上げたものです。

経営者の育成、組織・体制のあり方

水上 こういう事例を総括しますと、長銀は金融機関としての基本と
いうものを喪失していた。その基本とは、やはり健全性であると思う
のですが、そこを取り違えて量こそ命、「量が大きければ大丈夫だ」
というような思い違いをしていた節があります。大銀行というのは、
ただ量的に大きいことだという認識で、「今後、再編が行われるにし
ても、量が大きいほうが有利だ」という思い込みが、最後の最後まで
付いて回っていた。

護送船団の体制の下で安眠し、経営者の育成というものが行われて
来なかった。その過程で内向き、後ろ向きの閉鎖的な特権集団が形成
されて、跋扈するようになった。融資、あるいは人事分野のエキスパ

トを以て任じている人たちが特権集団を形成していましたが、この人たちは時代の中で陳腐化しつつある専門家だったわけです。陳腐化した専門家ほど、処理に困るものはありません。この専門家たちが特権的集団を形成して、自らの地位保全に腐心してましたので、どうしても多様性を取り入れるというような開かれた方向に行かず、自分たちの集団内での「閉じた仲良しクラブ」を形成することになっていったと思います。

先ほどの責任感の欠如というところにも行き着くのですが、みんなで、お互いに仲良く相談してやってきたのだからと、集団指導体制内の個別の人の責任は問わない。しかも、それに止まらず、自分たちが蚊帳の外に置いてきた連中まで引き摺り込んで、一億総懺悔的な責任論を展開する。その一つの典型が、須田君がつくった「バブル総括レポート」だと思います。この連中に共通に見られるのは、ある意味では自信喪失であり、反面では自行内で確立した地位への非常な慢心でした。そういう中で、揺れていたのではないか。長銀は新しい銀行として、新しいことで生きてきた銀行だったのに、その気概がなくなつて、今後は自分たちの理解できない機能で生きていこうという意欲、生きていけるという自信が持てなかつたことだったと思います。

そして、行政への根拠のない依存——根拠のないというのは、行政が変わりつつあるということに対する認識が欠けていたことです。

「先が見えないことには目を瞑る、これが現実主義だ」という認識です。銀行内部の自分たちへの批判に、非常に神経質になるだけであつて、自分たちの場所を客観視できないまま、どんどん、どんどん内向きの体質を助長していく。そういう徒党内で生きること、ますます社会に対する緊張感を喪失するという雰囲気になっていったと思います。

この内向き体質が命取りであるのは、それが情報を取り込むことにおいて非常なマイナスになったということであり、日本陸軍の敗北に通じるようなところがあるようにも思います。

こういつたところから、教訓と申すでしょうか、そういうものを汲み取ると申すと、全ての判断が一つの中心に向かっていては駄目だ、ということが言えると思います。長銀のロゴマークが八三年（昭和五十八年）に制定されたのですが、その時に意見を訊かれて、私が言ったのは、「楕円形のロゴマークがいい」ということでした。これは採用されませんでした。私が言いたかったことは「焦点を二つ持たなければいけない」という意味でした。みんなが、「この会社、この銀行」ということで、あまりにも同心円になっているんじゃないか。それに対して、別の焦点、基軸を持つべきではないか。それは、社会ということであつてもいいし、自分個人の信条ということであつてもいいし、あるいは市民という考え方でもいいけれども、何か別の軸を持たなければいけないんじゃないか。そういう二つの焦点を、みんなが持つことを重視すべきじゃないかと思つての提案でした。後から考えると、それは社会的責任と言いますか、職業意識と言いますか、マックス・ウェーバー流に言えばベルーフ（使命）とか、コーリング（天職）ということになるかと思いますが、そういうようなところが欠けていたと思います。

これについては、自分自身についても反省すべき点があると思えます。破綻後に、テレビで長銀がいろいろ取り上げられた。その中の一つで、長銀の行員からの投書というのが取り上げられていた。それは、「この長い間の店晒し、ヘビの生殺しみたいな状況はかなわない。潰すのなら、早く潰して貰いたい」という内容の投書でした。その時に、

つくづく感じましたことは、金融機関じゃなかったら、もつと簡単に潰されていたろう。金融機関であるがために、潰れることも出来ない、言ってみれば倒産する自由もない。それが、ある意味での金融機関の公共性ではないかということでした。また、簡単に倒産する自由もないという意味で、社会性を有する存在であり、そこに社会的責任があるということです。しかし、そこまでは自分も考えてこなかったということ、その時、強く感じ、反省した次第です。

この失敗事例の教訓を、今後、経営者の育成、組織・体制のあり方、コーポレート・ガバナンスなどの問題で、どう生かしていくかということがあります。まず、経営者の育成です。晩年の長銀は経営者不在だったと申し上げましたが、長銀では経営者を積極的につくるという意識がなかったと思います。「兵隊」から係長、課長、次長、部長と上がっていくプロセスと同じ基準で役員になり、そのまま頭取まで行ってしまふ。つまり、たかだか課長として必要な資質に優れているだけの人が、頭取になってしまふということが起こる。経営のプロとしての経営者に、どのような資質、訓練が必要かが全く考えられなかった。経営のプロの育て方をどうするかということが、非常に大きな問題です。

私が銀行にいた時に、一つ提案しましたのは、「将来、経営者として伸ばそうと思う人間は、早い段階で関係会社に出して、子会社で実際に経営に当たらせてみてはどうか。それで合格した者を本体に戻すというコースがあつて良いのではないか」ということでした。その時に、「本体の経営陣が代わつた時に、前の人が外へ出した人間を、次の人が（本体に）引き取るかどうか分からない」という意見がありまして、ボツになりました（笑）。システム全体として、そういうもの

を定着させないと駄目だろうと思います。日本の場合は役員をほとんど中からつくるので、そのつくり方をどうするかということは、社会秩序として難しい問題になります。例えば、情報を集めて方向を示す。そして、全社をその方向に向けて動かす。社会の転換期に際して、危機を理性的に処理し得る能力……そういうものを意識的につくつていかないと駄目なのではないかと思ひます。

組織・体制という点で言いますと、これも日本の多くの企業に見られることですが、縦割りの組織になっていて、往々にして全体としての統一的意志というものに、それぞれの部門が反逆する。自分たちの勝手な判断を加えて、一つの方向へブレーキを掛けるというようなことが行われるわけです。そういう状況では、人事というのが非常に重要な役割を果たすと思ひますが、長銀の場合には人事が非常に大きな力を持つていて、ある方向を打ち出しても、それを推進していく部門に、必ずしもそれに適した人間が配置されませんでした。方向付けと人事というものが、一体として行われなければいけない。しかし、その方向付けと人事が一つのセクションに集まってしまうと、そこが今度は非常に大きな権力を持つてしまふ。その難しさを、どう解決していくか。これも具体的な提案があるわけではないのですが、非常に大きな問題だと思ひます。

そして、全体の管理体制です。長銀では、不良債権の処理部門が独自の動きをしていた。全体がどうなっているかということ、経営者自身が本場にどこまで掴んでいたのか。あるいは、責任を持つて処理したくないので、分かつとうとしなかったのか。いずれにしろ、経営全体の方針の中で、日々の業務運営を経営として、ある程度任せながらも、それをコントロールする体制をどうつくるか。それが重要なポイ

ントで、これも長銀の場合には全く機能しなかった。

更に、コーポレート・ガバナンスの問題ですが、大企業の監査体制をどうするかというのも、非常に難しいポイントです。会計的な部分は監査法人に任されていますが、監査法人も滅多なことでは代わりませんから、ずっと同じ人が来ていて、融通が利くようになってしまふ。それから、監査役に外の人がなつた場合、内部の業務に通じた手足なしに、大企業内部の業務を監査することは、実際問題として不可能だと思います。業務がどういう形で行われているかということ、どういふ体制で日々ウォッチしていくか。これは、これからのコーポレート・ガバナンスを考える際に、重要なポイントになると思います。

確かに間接金融が主流だつたある時期までは、一般企業については銀行が相当程度まで踏み込んで、いろいろ見ていたと思います。しかし、大企業で直接金融が主流になってくると、市場へのディスクロージャーは、もちろん基本的に重要ですが、数字だけでは捉えられないものを、誰がどのように監視していくかが大きな問題だと思ひます。

最後に、私自身の反省を申し上げます。企画部長に就任した時にやりたかつたことは、全体の方向を示すこと、内部の管理体制を確立すること、人事制度の改革を行うこと、この三つだつたことは前に申し上げました。

全体の方向を示すということについて、私は、「長銀は、こういうことで生きていくんだ」と、ずっと言つてきていたわけです。けれども、高度成長期以降、常に守りの態勢だつたということです。それは都市銀行を中心に、「都市銀行で全部やれるんだ。長信銀の役割は終わった」ということで、いわゆるユニバーサル・バンキングというものを旗印にして、常に攻めて来る勢力があつて、それに対して長信銀

は非常に歩の悪い戦いをして来た。それを、そうではなくて、「これからは、こういうことで生きるんだ」ということを、攻めの姿勢で出したいと思ひ、「五次長計」の中で、長銀の行き着くべき目標と、辿るべき道筋という形で、ある程度出したつもりです。

次の管理体制の確立ということでは、部店ごとの損益管理体制というものを導入しました。また、資産と負債の総合管理ということでは、入口ぐらいのところまでしか行きませんでした。展望は示すことが出来たと思ひます。部店損益については、これを足掛かりに全体の管理体制をつくりたいと思つたのですが、これも入口ぐらいのところまでしか行けませんでした。

人事制度の改革については、まず組織と人との関連付け、それから課長ぐらいまでの人と、それ以上のリーダーになる人との評価・教育の差別化、更に現場の重視、本部中心のエリート主義の排除といったような点が、問題意識としてありました。しかし、それらの点にはほとんど触れずじまいで、私が代わつてしまったことが残念でした。

不良債権の発生や処理に関連して、組織が望ましい方向に動いていないと思つた時に、なぜ徹底的に反抗しなかつたかということについては、半分ぐらいは「自分がトップとしてやる立場になるかな」と思つていたところがあります。「自分がなつてから、やればいいのか」という気持ちがあつた。私自身、いろいろな発言はしていましたが、完全に排除されないために、役員会などで徹底的に抵抗するようなことはしなかつた。「自分がやりたい、やろう」と、本当に思うのであれば、それに対する足掛かりというか、それに向けて体制をつくるべきであつて、例えば自分の支援母体をつくる努力をすべきだつたのかも知れません。しかし、あまりそういうことが好きじゃなかつたこと

もありまして、積極的に自分のシンパというものを組み立てて来なかった。あるいは、こういうことも、トップになる人間には必要な資質なのかも知れない、とも思います。

甘かったと思いますが、長銀の行員というのは、全般に知識水準のレベルが高い連中だから、時代の流れを認識し、私の主張を大方の人は理解してくれるだろうと考えていた点もあつたように思います。

企業というのは、本当のトップにならないと物事は変えられないと思いますけれども、副頭取というナンバー2の立場にいて、十分それにふさわしいことをしたかと言われると、私も胸は張れません。一体どういうことをやれば良かったか。早くから抵抗すれば、早く外に出るといふだけのことであつて、自分としては、ある程度中に残つて、自分が将来できる範囲の中で、それなりに言ってきたかなと思つていました。やはり全体として甘かった。自分の考えが正しいと思つてゐるなら、それを実行できる立場を闘い取るべきだった。それが、自分のポジションに忠実な道だったと思ひます。

そういうものを総合してみても、自分自身にトップとしての資質があつたかどうかということになると、かなり疑問があるのではないか。そういうところが、一応の結論かなと思つております。取り敢えずは、そんなところで、あとはご質問に答える形で……。

戦略・戦術のオルタナティブ

御厨 では、最初に、私のほうから少し申し上げたいと思います。何

故長銀が潰れたのかということについては、中長期的な戦略の面においても、おそらくは最終的には短期的な戦術の面においても、両方の面で、ともに駄目であつた、と。オルタナティブがなかったわけではなく、ただだけでも、そのオルタナティブを十分に生かすだけのものが、結果的になくて、しかも、そこは多分に客観的情勢もさることながら、経営者の、言わば決断の問題である、と。それが、今日のお話を伺つていて、私が一番強く感じたことです。つまり、決断をせず、ずっと先延ばしにして来た。「どうするんだ」ということについて、決断を先延ばしにするということは、考えないようにすることです。だからね。ほとんど考えない状態で来てしまつた、ということだろうと思ひます。

そのことは、私としてもそれなりに理解できるんですが、では、そのことと、融資や債券の専門家が特権集団を形成して、そのために開かれた方向に行かずに、むしろ情報が内向きになって行つたということとの繋がりがですね。つまり、どちらが先にあつて、どちらが後だったのか、よく分からないのですけれども、そういうものがあつた。しかし、特殊な特権集団が形成されていたことは、銀行の金融バブル崩壊の状況の中で、とりわけ長銀が潰れたということの理由になるのだろうか。他の金融機関の場合も、同じなんだろうか。その辺のところを、最初に糸口としてお話をいただいて、あと、他の皆様からのご質問ということにさせていたのですが、どうでしょうか。

よく分かるんです。つまり、経営者が駄目だったんだらうということとが分かつて、だけど、それは特権集団の形成が先にあつて、その延長線上に出て来ている経営者であるから、事がバブルみたいなことになつた時に、不良債権その他の問題についても、一切決断が出来ずに

先送りになるといふ話ですね。だとすると、それは長銀だけの話ではなくて、多分、他の銀行においても、同じく当てはまるお話なのか。それとも、やっぱり長銀だけ……。ただ、先ほどから伺っていると、長銀のオルタナティブがほとんど潰れていったのは、何となく長銀に特有な話なのかな、という気もしないではありません。また、その辺が特殊性と普遍性という問題になるかと思えます。水上さんのお立場からは話しくいかも知れませんが、今の時点でどうお考えか、お聞かせいただきたいのですが……。

水上 かなりの部分は、他の金融機関にも共通しているのではないかと思います。長銀の場合には、他の金融機関、例えば都銀に比べますと、長信銀という特殊な囲いがもう一つありまして、ある意味では金融機関の中の特権階級だったと思います。そのために、他の金融機関以上に、安穩に過ごしていた。その長信銀の中でも矢面に立つのは、ほとんど興銀であつて、二番目というのは、その中でも更に楽な立場だったと思います。そのために、安易な風潮が他の金融機関に比べて色濃く出たんじやないかと思えます。

設立当初、長銀は寄合世帯だったこともありまして、中でもいろいろ葛藤があつて、それなりに活気があつたのです。それが、だんだん制度に守られて安眠を続ける中で、波風立てない人たちを中心に階層が形成され、徐々に中向き集団というものが形成されていったということではないかと思えます。最後の段階では増沢・堀江という、そこまで波風を立てないことで生き残ってきた人たちが、更に関係会社の同期の連中を含めて「仲良しクラブ」を形成した。これも、他の銀行にはない、特殊な要因だった。しかも、一期生であるという特権意識が強く、それが色濃く出たということではないかと思えます。

中でも、増沢さんは関係会社首脳と家父長的派閥を形成・維持して、その中で人事を壟断して、中向き体質を強化したことで、不良債権の積み上がり、その処理の先送り以外何もせず、しかもそれに全くの責任を感じていない堀江さんや、一つの解決策を見出しかけながら、見通しの甘さと交渉能力の弱さで徹し切れず、かえって死期を早めた大野木君とともに、長銀破綻の責めの大半を負うべきだと思えます。ともかく、最後まで、この三人からは何とかしなければという必死さが全く感じられませんでした。

御厨 分かりました。それでは、皆さんのほうから、どうぞ……。柏谷 関係会社のトップの集まりというのは、どういう頻度で、どこが主催だったのでしょうか。先ほど、堀江頭取が、ある集まりで、「不良債権の問題については、ちよつと様子を見よう」という発言をしたというお話がありましたか……。

水上 それは、トップの集まりと言うよりも、関係会社の、どういう会合だったか正確には知りませんが、たまたまそこに出ていた関係会社の、ある企画部長が質問をしたら、そう言われたということであつて、トップ同士では訊くまでもない了解事項でしょう。

柏谷 特段、関係会社のトップを集めての会合というのは、定例的にはなかったわけですか。

水上 定期的にはなかったですね。というのは、今の話は、もうパブル処理期に入っているわけですから、それは事業推進部の仕事であつて、頭取の仕事じゃないと思つていたのじゃないですか。だから、頭取が関係会社のトップを集めて、どうこうという話ではなくて、もう一つ下のレベルで処理してくれればいい、ということだったと思いません。実際に関係会社を、ずっと見ていたのは増沢さんであつて、トッ

プの会合は夜にしか行われていなかった。個別に一对一か、一对二だかで行われていたということだと思います。

柏谷 分かりました。次に、日債銀の系列ノンバンクの清算処理の話が、何らかの影響で出来なかったということ、長銀と日債銀の進め方の違いのようなことでお話いただきました。しかし、まず最初に日債銀が系列ノンバンクの債務減免を言い出したのは、九三年（平成五年）のことだと思います。その時、「日債銀は、とんでもない銀行だ」「そんな自分の名前を冠した系列ノンバンクの金利減免をするなんて、親銀行としては、とんでもない」という評判が、「金融村」と言いますか、大手銀行トップの間で交わされたという話もありました。だから、日債銀のように、他の銀行から「酷い銀行だ」というレッテルを貼られたくないという意識が、当時の経営者には、どうやらあつたらしい。経営者として、「金融村」の中での評判を気にしていたのでしょうか。

水上 もちろん、あつたでしょうね。九三年の段階というのは、まだ本当に追い込まれたという感じは持っていなかったでしょう。だからその時点では全く考えなかつたと思います。さつき私が申し上げたのは、九七年になつてから、日債銀が最終的に関係会社を自己破産させた段階の話で、この時点では長銀も相当差し迫っていた。この時点での処理ということは、長銀も考えるべきだつたと思います。

柏谷 その頃には、もう既に、「あそこは、ちゃんと処理してくれる銀行だ。ノンバンクの面倒を見るような銀行だ」という評判を気にする必要はなくなつていた。九七年の段階では、そういう余裕もなくなつていたということですか。

水上 もちろん、気にはしなければいけないのでしようけれど、そん

なことを言っていられる状況ではなかつたと思います。少なくとも影響の出入、対処の仕方について考えるべき段階だつたと思います。

柏谷 もう一つ、コーポレート・ガバナンスについてですが、最後の段階で、他の会社に「株を持つてくれないか」というお願いをしに行つたけれども、お願いの仕方に問題があつたというふうなお話がありました。長銀で言うと、大株主は生命保険会社や第一勧銀などの大銀行、川崎製鉄などの取引先事業会社がありますね。そういう大株主と株の持ち合いをしていて、長銀の破綻にいたる直前の段階で、株主の意向や注文が示されたことがあつたのかどうか。最終的に、破綻すると、彼らの持つている株はバーになってしまうわけですから、当然何らかの話があつたと思うのですが……。

水上 最後の状況は、具体的には私は知りません。けれども、幾つかの会社の話として、「長らく世話にもなつてきたし、何らかの力になつてやりたいけれども、どうして頼みに来ないんだろうか」と言つてくださったところもあつたようです。そういう中で、頭取が来るには来たけれども、「一体、あれは何だ。まるで頼み方になつていないじゃないか」と言われた会社も幾つかあつた。具体的に言えば、東レとか、日動火災（海上保険）では、そういうことがあつたと聞いています。

長信銀制度の変革の機会

田中 今日のお話について、直接的なことではないのですけれども、

非常に長い目で考えれば、長信銀の役割というのは高度成長期に終わって、それをどこかで転換しなければいけなかったということだと思います。それが、うまく転換しないで、結局九八年のところでハードランディングと言いますか、二つの長信銀が破綻するというような格好になって、生き残った興銀も、今のような形で「長信銀生命」というものが終わっていったのだと思います。しかし、制度全体として、うまく転換していくチャンスが、ここ二十年ぐらいのところであつたとすれば、どんなところにあつたのか。やや大きな問題ですけれども、どのように考えられますか。

水上 どの時点というのは、なかなか難しいですけれども、長信銀に対する評価というものが非常に高く、何とか生かそうとする意見があつたということは、金融制度調査会絡みのところで申し上げたと思います。そういう声を生かして、うまく転換できたかどうか、というところが、最後の機会だったでしょう。

最終的には、証券絡みの仕事に、どこまで長信銀が先行して出られたか、ということに尽きると思いますが、その可能性はあつたと思います。それこそ興銀も含めて、従来のやり方で、まだまだ行けると思っていた人たちが大半だったでしょうから、既存のある部分を制限されないで、そつちに行かれないとすると、そういうところを制限されてまで転換するということが踏み切れなかった。そういうことになりましようか。

田中 ということは、制度的な問題が大きいのか、あるいは主体のほうの動きの問題なのか。

水上 制度の問題もありますが、結局は後者、主体の動きじゃないでしょう。やっぱり守旧派の影響と言いますか、方向転換をするところ

というのは、相当に大きなエネルギーが要りますよね。それが出来るかどうかは、内部に、どれだけの危機感があるかということに係ってくるように思います。

岡崎 証券業務に参入するということになると、証券会社はもちろん、いろいろなところから反対があつたわけです。その際に、従来のな信用業務みたいなものを制限すれば、そういった抵抗を回避する可能性はあつたけれども、そのところを長信銀側は踏み切らなかつたということですか。

水上 端的に言えば、そういうことですが、金融制度調査会で、例えば「店舗をもっと制限して、特殊な形態の銀行をつくるという制度への転換はどうか」という提案があつた時、それに対する抵抗が非常に強かつたということはなかつたと思います。

岡崎 ちょっと話題を変えさせていただきますと、総括的にお話しになったことの中に、子会社の管理体制が不備だったということがありました。子会社をつくつた一つの理由に、住専の総量規制を逃れるということがあつたと思いますが、それ以外にリスクを切り離すという意図も、当然あつたのではないかと思います。長銀本体から、子会社に分けることによつて……。

ところが、実態としては母体行主義ということに結果的にはなつてしまつて、長銀にとつてはリスクを軽減する機能を持たなかつたわけです。しかし、その出発点において、子会社として切り離し、なおかつ他の銀行から、あるいは金融機関からお金を入れるということが、長銀本体のリスクの軽減になるという意識があつたかどうか。そういう意識があつたことが、結果として過大なリスクを背負つてしまうことに繋がつたのではないかとも思いますが、そこら辺については如何

でしょうか。

水上 住専（第一住宅金融）をつくったのは、総量規制を回避するためではありません。遙か前に出来ているわけです。そもそもは、野村證券の北裏さんから杉浦さんに、「一緒にやりたい」という話が来たのです。これは、私が企画室長の時ですから、昭和四十九年（一九七四年）か、五十年（一九七五年）です。

岡崎 そうですか。

水上 その時の野村の考え方を言えば、証券会社というのは、日々手数料だけで生きていますから、日々ゼロからの出発だ、と。ところが、金融機関というのは残高があつて、積んでしまうと、その金利で楽に食べていけるじゃないか。だから、証券会社も残高商売をやりたいという気持ちが強かった。その突破口として、住宅ローンからやろうということでした。当時、日入金というのが一つ既に出来ていたので、長銀の場合には店舗数が少ないですから、個人の住宅ローンはやっても限度がある。それを、ある意味ではリテールの一つの足掛かりになるのではないかとということで始めた会社（第一住宅金融）なんです。

バブル期の対処ということでは、長銀の場合にはクズを押し付けるということとはしなかった。しなかったというよりも、出来なかった。バブル期の（第一住宅金融の）社長だった小野さんは、長銀の専務だった人ですが、頭取になると思っていたのに、外に出されたという意識が非常に強くて、長銀に反抗していた。バブル期には金融が楽になりましたから、何も長銀に行かなくても、どこからでも借りられるので、他からの借入を増やしていった。そのために、比率として、長銀の融資残高というのは一割しかなかった。ですから、ここをバブル崩

壊後の迂回路に使ったということもないのです。

融資の斡旋も、野村からの斡旋が多くて、長銀から「ここをやってくれ」ということで持ち掛けたことがない。融資残高について、どこが多かったかと言うと、農協なんですね。農協関連が四割ぐらいを占めていたわけですよ。それを全部背負うということに、結局なつたわけですね。だから、負担が非常に大きくなつたということで、バブル期のリスク管理の問題とは全く違います。むしろ、いまおっしゃつた点は、日本ランディックなどの直系の子会社の問題です。

これらの子会社も迂回路づくりのためではなく、それぞれ本来の役割があつた。それがバブル期には、みんな融資に走つた。また、そういう関係会社には、銀行が融資の経験のある人をあまり回さない。そこで、子会社の人たちは、融資を増やすために長銀の支店を回る。支店の連中は、（長銀の中で）ある程度リスクの上限を定めて、「これぐらいにしておけ」と抑えているところを、「御用聞き」に来る子会社に振つたのです。子会社のほうは、「銀行が出しているのだから、大丈夫だ」ということで、どんどん残高を増やしていった。統括的にある企業に対するグループとしての与信管理が、全然出来ていなかったわけです。

子会社は子会社で、勝手に増やす。蓋を開けてみたら、合計すると、グループとしては非常に大きな金額になつていた。自主性尊重の名の下に、そういう形が横行していた。自主性尊重であれば、潰す時にも自主的に潰して貰わなければいけなかつたのですけれども、それを全部引き取ってしまったから、膨大になつてしまったということです。

岡崎 ですから、住専にしても、子会社にしても、不動産という特定の分野に、たくさんお金を貸してきたわけですから、リスクは相当高

いということはあると思います。その場合でも、バブルの途中に実際に起こったようなことは、起こらない、と。まさか全部が長銀に掛かってくるというふうには思っていない、そのことが歯止めの掛け方が少なくなつた原因というか、遅くなつたことに繋がつたのではないのかなと考えるわけです。

水上 それは、そうだと思います。そもそも子会社の管理ということでは、子会社の方向付けをやるのと、実際に融資を管理するところが、バラバラだつたんですね。融資を管理するところでは、子会社に対する貸出残高を抑えていたけれども、子会社が更にごこに出しているかというところを、チェックをしていなかったわけです。そのために、ある特定のところに、例えばイ・アイ・イに、子会社もみんな出していた。それに、あまり気が付いていなかったということだったと思います。

横山 今の子会社管理の問題と並んで、不良債権を拡大させる要因として、第六次長期経営計画による量的な競争意識の再燃ということがあります。これは、以前お話を伺つたように、量を追い掛けるような性格から、質への転換というか、例えば「経費率を重視するような銀行経営に……」ということ、いったん質への転換に移行したはずだったのが、なぜ量的な競争意識に戻つてしまつたのか。例えば、「経費率を重視する」ということは、うまく機能しなかった」という捉え方が、長銀の中にあつたのか。それとも、そういったことそのものが、護送船団の中では、ある種の「出る杭は打たれる」という状況の中で、「出る杭」になつてしまつたのか。量的な競争意識が、どうして再燃したのかということについて、もう少しお話を伺いたいのですが……。

水上 それは極めて簡単なことで、「第五次長計」が発足したのは八年（昭和六十年）なんです。それは、「プラザ合意」の年で、そこからバブルが始まるわけですね。世の中がトータルとして、どんどん不動産融資に流れて、他の銀行がどんどん資金量を増やしていくわけです。自分（長銀）より量的順位が下だつた信託銀行に次々と追い抜かれていく。それで、「こんなことでもいいのか」ということになつたのが、最大の要因ですね。

横山 そういう時に、例えば、「いや、それでも経費率を見ると、長銀はそんなに下のほうの状態ではなくて……」という声は？

水上 そういう時代には、そんな声は全く通りません。三菱銀行が一番傷が少なかったと思うのですが、三菱の現場の人たちは飲みに行つては、「うちのトップがアホだから、他の銀行に置いて行かれる」と、散々悪口を言つていたそうです。それでも、三菱銀行が何故そんなに悠長に構えていられたかと言えば、背後に、日本で最も大きく、強い財閥集団があつたからだと思います。それでも、最後は浮足立って、方向転換しようとした時に、バブルが終わつてしまつた。そういう幸運がありました。まあ、その背後の強さというのが一番大きな要因ですね。バブルという流れには、みな抵抗できないんですね、その中では……。

だから、ある程度の傷を負うのは、仕方がなかつたと思うのです。ですから、その程度の問題と、その事後処理の仕方、この二つが命運を決めたと思います。

田中 ちょっと話が変わりますが、九八年に長銀と日債銀を、金融再生法の下で国有化するという方式で処理したわけですね。今、また国有化ということがマスコミで言われる時に、（金融担当相の）竹中

(平蔵)さんなどは、「あの方式ではやらないんだ」と言っています。そこで、あのやり方というのは、今から振り返って、どのように評価されるかという点を伺いたいのですが……。言わば、(あのやり方は)株主に責任を取らせて、株価をゼロにして、国有化して……。それで、預金保険機構から入れたお金で不良債権を処理して、きれいにいったところで、他に売るということでしたが、(竹中さんは)「そういうやり方は、同じ国有化でも、今は考えていない」というような言い方をしています。

水上 どういうふうにしようとしているんですかね。そこが、あまりよく分からない。

田中 そうですね。今のやり方は、おそらく国有化ではなくて、公的資金の注入ということではないかと思うんですね。だから、救済だと思えます。

水上 その場合には、何が具体的に一番違いますかね。経営者には一応、「責任を取らせる」と言っていますね。今は、頭取だけと言っているかな。

田中 株主は、責任を負わないということになりますか。

水上 そうか。でも、減資するんじゃないですかね。

田中 減資は、ある程度するかも知れないけれども、「しない」と言ったりもしています。

御厨 そうですね。ツールが、よく見えませんね。

水上 長銀の処理は、一つのやり方だったと思います。別に、あれがおかしいとは思いません。

岡崎 株主が責任を取らないというのは、おかしいような気がしますけどね。

田中 だけど、いま例えば、竹中さんがそう言った途端に、株価がゼロになっちゃうとか、下がっちゃうことを、多分恐れているんだと思いますけどね。だから、「念頭がない」と言っている。

水上 あれば、確かに「説明してから」というより、突然やらないと駄目でしょうね(笑)。

柏谷 職業的経営者のつくり方というものに関連して、長銀でも二候補制というか、一応頭取になる前まで二人の候補者を育てていく、プリンス候補を二人残すということが過去にあったと思います。その場合の二人というのは、例えば融資の経験が長い人と、企画・人事が長い人だったりするわけですが、一応そういう体制が出来ていたのでしょうか。水上さんの時期で言うと、どうなりますか。

水上 僕と同期の人？ 亀田君？

柏谷 亀田(浩)さんがいたと思います。あるいは、その後で言うと、大野木さんと尾見(敬二)さんという同期が、同時に副頭取になった同期を、ほぼ並行して昇進させていって、最終的に二人ぐらいに絞る込むという経営者の育て方があったかと思うんですが、それは機能していたのでしょうか。

水上 その絞り方と言うのでしょうか、結局、課長になる時に、何人か減らしますよね。それから、部長になる時に、また減らす。それと同じ考え方で、ただ減らしているだけだと思いませんか。例えば、大野木君と尾見君とが残っていて、尾見君が頭取候補だと思った人は、おそらく誰もいないでしょうね。まあ、いたかも知れないけれども、非常に少なかったと思います。

それじゃあ頭取が大野木君だとして、その大野木君が経営者になるための、ふさわしい教育とは何か。そういうものがはっきりしていない

いから、そういうものをやらせるということもなかった。せいぜい言えば、企画担当をやらせるということが、全体の経営を見る上で意味があると思われていた。そこに就けるということが、長銀の場合には一つの方式だった。あるいは、銀行全般に、そういう傾向はあったかも知れません。そのぐらいでしょうね。

岡崎 経営者教育をやるということになると、かなり早い段階から候補を絞っておくことが必要になるかと思うんですが、長銀の場合はどうですか。絞り方というのは、どれぐらいの段階で目星を付けるというか、どういうふうになっていったんでしょうか。かなり若いうちから、「あの人は、頭取候補」と、衆目の一致するような人はいましたか。

水上 一期生より前は、人間の層も非常に薄かったので、割と早くからほぼ決まっていたような気がします。せいぜい二人ぐらいのうちの、どっちかというのが見えていたと思います。一期生になると、三十人のうち、半分近くが役員になった。年次によってバラツキがありまして、昭和二十九年、三十年というのは、(同期)二十人弱のところ二人か三人しか(役員が)いなかった。私どもの年次は、十五人のうち八人が役員になった。

役員のなり方も、遅れてなる場合と、早くなる場合というように、何回かに分けてなっていますが、おそらく(同期のうちで)一回目に役員になっているということが、通常は重要なんでしょうね。一回目になっている人は、ほとんど常務にはなっています。長銀の場合には専務というポストがありましたので、多分、専務、副頭取と上がっていく過程で、徐々に(誰が頭取になるのか)見えてくるのかなという気がしますけれども……。

横山 若い段階で子会社経営をさせて、それに合格した人間を(本体

の)経営者に就かせるというか、そういうシステムが未成熟だったというお話をされました。若い段階で、ある程度目を付けた人間に対して、特別な訓練をさせるというような機会は、実際にはほとんどなかった、そういうシステムは機能しなかったと考えていいですか。

水上 ありませんでした。その辺も、やはり興銀のほうも、もう少し進んでいました。私が、さっき言ったのは、長銀の取締役になるぐらいのところ、**「子会社に出したらどうか」ということです。興銀の場合には、若いうちから取引先や子会社へ出して、その経営室とか、企画室というようなところで働かせている。積極的に、そういう外の勉強をさせているんですが、長銀はどちらかと言うと、層が薄かったせいもあって、はみ出した人を外に出すという傾向が強かったです。**

また、再び本体に帰って来て働く人を、外に出すということも少なかったと思います。興銀の西村(正雄)さんなんかも、理研ピストンリングへ何年か出向していましたね。

岡崎 余談みたいな話で恐縮ですが、戦後、あるいは戦前で、長銀に限らず銀行経営者で、「この人は優れた銀行の経営者だ」と思われるような人はいらっしやいますか。

水上 そうですね……。

岡崎 あるいは、銀行に限らなくても結構ですが……。

水上 見識を持っていたという意味では、日銀総裁になられた宇佐美(洵)さんですね。あの人は、両角(良彦)さんが通産省からフランス大使館に行かれて、帰国後、特定の企業へ国が積極的に介入して強化するというフランス式の特振法(特定産業振興臨時措置法)をやるうとした時に、断固反対された。結局、あれを潰したのは宇佐美さんだったと思います。

岡崎 力が大きかったんですね。

水上 ああいうようなことがあったのは、宇佐美さんぐらいのような気がしますね。

柏谷 バブル期以降では、如何ですか。住友銀行の磯田（二郎）さんのやり方は、当時の勢いとしては凄かったと思います。

水上 そうですね。磯田さん……。

柏谷 あるいは、当時でも磯田さんのいけなかつたところとしては、どういふところがありますか。

水上 非常に微妙な問題ですね（笑）。

破綻後の批判に対して

御厨 さて、最後に幾つか補遺ということでお話をいただいて、今日の締めにしたと思います。

水上 若い連中が主催している「メーリング・リスト」に、私も入っていました。そこで出て来た幾つかの話を、ご紹介します。九八年十月二十二日のものです。

「先般、『日経ビジネス』に、当行元副頭取の水上氏の論文が掲載されましたが、あれは一体何なのでしょう。経営の失敗を分析することは、まことに結構なことと思いますが、それを商業誌に大所高所からの意見として発表することに、一体どのような意味があるとお考えなのでしょうか。自らも当行経営陣の一員だったことは、お忘れなんでしょうか。それとも、あの論文は自らの不明を恥じる反省文だった

たのでしょうか。少なくとも、今のところ当行は存続しています。解散したわけでも、消滅したわけでもありません。訳知り顔で、失敗云々を語り、経緯を総括するのは、時期尚早と言わざるを得ません。無責任なマスコミが何を書こうと自由ですが、少なくとも当行の経営の一翼を担っていた人物が、何を意図して、あのような論文を発表されたのか、私には全く理解できません。一般行員に対し、何ら語ろうとせず、パブリック・スペースで表現することに、一体、何の意義、効果があると言うのでしょうか」

そのあと、私の文章の引用があつて、「黒船来襲を見ているようだったとありますが、水上氏は見ているだけだったのでしょうか。他に何も有効な手立てはなかつたのでしょうか」。続いて、また私の文章の引用があつて、「長銀では予想外の人間が偉くなるようですが、副頭取までなられた水上氏は、ご自分の出世を、どのように理解しておられるのでしょうか」と。

これに対する私の返事は、「ご意見有難うございました。私は、行員一般に語り掛ける立場にはありません。かつての経営陣には、言ってきたことです。ご不快な方が少なからずおられたことは十分予想されることですが、いろいろな議論が出るきっかけとなれば良く、別に内々だけで（議論）しなければならぬとは思っていません。基本的な認識の点で異論のある方は、どうぞ引き続きご意見をお願いいたします」というものです。

そのあと、数少ない賛成派の意見があります。「水上さんの記事は、こういつた状況になった以上、僕は、ああいうご意見はほとんど外部に発表していただいたほうが良いと思います。議論を喚起することにもなるし、世間に対してブラックボックスと思われている長銀の中身

を、少しでも明らかにしていくことが、大袈裟に言えば歴史的な使命ではないかと思うからです。ああやって、あそこまで書かれたということは、大変な勇気を持って執筆されたのだと思います」

それから、私の書いたこと、および小西（龍治）氏がテレビに出演したことについて、これは支店の人ですが、「当店の主力先の東証一部上場会社専務から、こんな話がありました。水上氏は面識もあるだけに、大変残念。経営を担う立場の人間は、本人の思いはどうあれ、内輪の話は墓場まで持つて行くべきという考えを持つている。現在も一線で頑張っておられる行員が多数おられるのに、寂しいことですね。また、某地銀の経営者からは、もつとストレートに、あんな人たちが経営していたんだから、おかしくなつて当然ですね、という声もありました。一部に、談論風発の契機であると、肯定的に受け止める向きもあるようですが、行員生活の大半を対顧客業務で過ごしてきた私には、取引先がどう受け止めるかが重視されない人間集団によるサービス業が行き詰まるのは、当然と思われます」という話がありました。

これに対して私は、「私の出稿について、種々ご叱声をいただき有難うございました。身内の議論は、直ぐ『そこまで言わなくても分かるだろう』に行き着きます。また、銀行内の実績、あるいは肩書だけでも、何か言えます。私は、中の論理だけを尊しとする論に与しません。この半年の間、長銀が岐路に立っている時点で、その命運に係わつて、外で動いている気配が感じられたのは、実に川上（陸司）君ただ一人でした。ある人から、『何故、長銀は、川上が私のところに来るのか』とも言われました。その意味は、『私のところには、もつと然るべき地位の人が来るべきじゃないか』ということなんです。それ

が、いかなかったのです。外で議論することを良しとする風潮がなかったから、その努力を怠つた人たちしかいなかったのです。そういう人を育てようとしなかった。

私が一部紹介した話——正確には、『興銀は、長銀と違つて内外で目立つ働きがないと、上に行かない』と言っている人がいるという話を、増沢会長にした時、増沢氏はムキになつて、『そういうチャラチャラした人間のどこがいいんだ』と、気色ばんだものでした。最近、川上氏を批判する声をよく耳にしますが、それは見当違いというものですね。彼より上で、何らの努力もしなかった人たち、そういう人間を育てようとしなかった人たちこそが責められるべきだと思います。住友信託の糸口を付けたのも、川上君でしょう。だが、どうして彼より上の地位にある人が、どこにも、きつかけすらつくれなかつたのか？問題なのです。きつかけはともあれ、決めたのは頭取でしょうが、身内の議論が大事という考え方がここに至らせているのです。『外からも批判がある』とのご意見もありましたね。そうでない、励ましのご意見も多数、数多く寄せられています。それぞれの方の属する企業の体質が、垣間見えるような気がします」と書きました。この人（支店の人）には、私が顧客を批判したと言つて、更に怒られましたけれど（笑）。

こういうのを見ていて、私が強く感じたのは、こういう若い連中でも多数——勢いで、そういう人が多くを喋つたのかも知れませんが——は、依然として中向きだったんだな、ということでした。これだから、やっぱり駄目だったんだというのが、私の率直な印象でした。「墓場まで持つて行くべきだ」とは、何を言っているのか（笑）。まあ、これは、外の人が言つた話ではありましたが……。

興銀云々という話は、興銀を辞めて外銀に行つて、それから長銀に
来たディーラーの人がいたのです。このディーラーの人から私が直接
聞いたのですが、「興銀では目立たない奴は、絶対に偉くならない。
長銀は、目立つ奴は偉くならない」と(笑)。実に、よく感じが出て
いたので、それを『日経ビジネス』の中で使つたんですね。それで、
「自分(水上)は何だったんだ」というようなことを言つて来ている
んですが、それは周りが判断することでしょう。そういう端々に、文
句を付けたら……。そういうものは無視していましたが、全体として、
やっぱり中向きだなということを感じさせるメールが多かった。

ついでに話しますと、そういう中向きの延長というか、増沢さんと
いう人は積極的に徒党をつくりまして、実質的に長銀を支配していま
した。これも、後から聞いた話ですけど、正月には、どういう類
の女性か知りませんが、女性のマンションにグループの連中をみんな
呼び集めて、そこで酒盛りをやっていたというんですね。そこへ、み
んな喜んで行つて、飲み放題、食べ放題かは知りませんが、そ
れで氣勢を上げていたというのです。全く世も末だと思ひました。そ
れが結局、「大野木君を頭取にする会」の中身であり、「和」の精神
の実態だったようです。私は、「趣味として、派閥をつくるのは好き
じゃなかった」と申し上げましたが、ああいうものが派閥の中身だと
すれば、やらなくて良かったと思つています。そういうところから見
ても、この人たちの倫理感というのは、どこか狂つていたと思ひえ
ません。

それから、上原隆君のことについて……。
御厨 それも、さつきおっしゃっていたので、そこまで伺いたいと思
います。

水上 上原君は、「五次長計」の組み立てに尽力してくれたこともあ
つて、大いに信頼していました。

彼が亡くなりましたのは、(平成十一年)五月の六日だったと思ひ
ます。この時、私は東京にいないで、帰つて来て、翌日だったかに、
直ぐお宅に伺いました。この時に、奥さんから伺つた話のメモが幾つ
かあります。個々のことはともかくとしまして、彼は当初、「自分は
間違つたことをしていないから、検察に喚ばれても、絶対大丈夫だ」
と言つていたようです。しかし、何回か喚ばれるうちに、態度が急に
変わつて、非常に落ち込むようになった。終わりの頃には、「帰つて
来られないかも知れないけれども、待つていてくれ」と言つて、検察
庁に出掛けて行くようになった。

私が思いますのに、上原君は大野木君や鈴木君と同じ弁護士に依頼
していた。彼が自殺した時に、その弁護士も、非常にあたふたと駆け
付けて来て、青くなつていたというのです。その弁護士に掛かつてい
る何人かの中で、上原君が一番全体の責任を負わなければならぬボ
ジションから遠かつたと思うのです。しかし、同じ仲間でというか、
いま申し上げた集団として弁護を引き受けた側からすれば、一人だけ
別扱いは出来なかつたと思うのです。連帯責任みたいな感じにされて
いたのではないか。

一方、検察に喚ばれている中で、彼は形式的には経理の最終的な責
任が問われる副頭取だったので、実質的には彼が一番(責任が)薄い
人だけれども、検察としては彼を落として、それで残りの者へ行こう
という作戦を取つていたのではないか。「お前こそが責任者だ」と、
ずっとやられている中で、彼は本来の「増沢・大野木グループ」に属
していませんでしたから、孤立して、自分だけが全部罪を背負わされ

ると考えるに至つたように思えるのです。

大野木君や堀江さんは、だいぶ経つてから、別々に弔問に現われたそうです。これも、後に奥さんの話を聞いて「どうか」と思ったのですが、大野木君は、「自分も何回も死のうと思つたけど、自分は女の子がいるために死ねなかつた」と言つたというんですね。上原君のところは、男の子二人なんです。大野木君は、どういふつもりで言つたのか分かりませんが、奥さんは、「男の子なら死ねて、どうして女の子ならば死ねないのか」と言つて、非常に怒つておられました。

堀江さんは来て、「若い奴らが、べらべら勝手にみんな喋つちやうから、上原君がこういうことになるんだ」と言つて、まるで他人事のようなことを言つていた、と。これも、奥さんは凄く怒つておられました。いろいろ若い連中も来て、「自分たちが喋つたことが上原さんに影響したんじゃないか」と言つて、本当に立つていられないほど泣いている人たちがいる中で、そういうことを言つて平然としていることに対して、奥さんは、「非常に憤りを感じている」と言つておられました。堀江さんは、ここでも自分の責任を全く感じていなくて、どこかやつぱりズレている人でした。

御厨 では、そこまでにいたしました。このあと、水上さんには十二回分の速記録に目を通していただきたいと思います。どうも有難うございました。

水上 こちらこそ、つまらないお話をしました。

御厨 とんでもないことでございます。

水上 ご清聴いただきました。恐縮でございます(笑)。

御厨 長い間、本当に有難うございました。

〈了〉

あとがき

長銀破綻後、これにまつわる多くの本が出版されました。

破綻の数年前まで同行の役員をつとめ、破綻の際に周辺部にいた者として知り得た情報を記録として残しておくべきではないかと感じていたところ、オーラル・ヒストリーの対象に取り上げたいというお話をいただき、有難くお引き受けいたしました。御厨貴先生、岡崎哲二先生をはじめ、このような機会を与えていただき、終始ご支援くださった諸先生方に、心より厚く御礼申し上げます。

せっかくの機会をいただきながら、自らかかわった長期経営計画をはじめ公式の記録類はほとんど銀行に残してきた上に、記憶力が劣化しているために、十分なお話ができたかどうかを危ぶんでおります。この不備を補うために、何人かの信頼できる方々に速記録に目を通していただき、そのご助言に基づき補筆訂正させていただいた部分もあります。ご協力いただいた方々に改めて厚く御礼申し上げます。

長銀の問題を扱われた論者の中には、破綻の原因を行政あるいは政治の責任に求める方々もいらつしやいます。しかし、制度あるいは行政の指針は、経済・社会の変化に合わせて即時に対応することの難しい部分でありますから、企業経営者としては、当然にそのことをも判断の前提に織り込んでいなければならないものと思います。経済・社会がどう変化するか、制度その他がそれに応じて何時どう変わるかを読み、それに対していかに働きかけるかを考え実行することは、経営者の果たすべき役割の重要な部分であると思います。したがって、変化の速度を読みとることもせず、何らの働きかけもせず、ただひたすら事を荒立てないようにして過ごした経営者が、責任を制度や行政に転嫁できるはずはないと思います。長銀については、一学生体制の確立に伴って強まった、「和の重視」と称して、まわりの空気を察して出過ぎぬよう、目立たぬよう過ごすことを善しとする風潮が、つまるところ長銀の命取りになった、と私は考えております。この意識の有り様は長銀に限らず、日本社会にしばしば見受けられますし、一般的にこの意識形態は、古来の稲作型農耕社会で形成

された抜きがたい日本人の体質とされているように思います。

しかし、私は、先般亡くなられた網野善彦氏の著作のいくつかに接して、この底なしの沼地から抜け出す新しい途が開けたように感じています。網野氏のお考えを簡略化すれば、本来、百姓Ⅱ農民ではなかった、百姓Ⅱ百の姓Ⅱ百の職業だった。それを豊臣秀吉が水田を課税の基礎とした古代国家の復元をはかり、統治しやすいように米つくり農民という型に無理矢理押し込もうとし、さらに徳川幕藩体制がそれを踏襲強化した。明治政府もそれを継承したことで、日本Ⅱ稲作農民の国という一面的な考え方が定着した、となるように思います。

これを踏まえて考えれば、前述の日本人の抜きがたいとされる体質も、従順な被統治者をつくるために、意図的に広められ定着させられた意識構造だったのではないかと考えられます。職業が多様であったように、意識構造も多彩だったはずではないか。たとえば、海民は、網野氏によれば、わが国国際派の先駆者として古くから近隣諸国との交流、連携を深めていた人々でありました。とすれば、そこには数々のリスクに立ち向かう冒険心と主張を持った人々がいて、強いリーダーシップと対外的に通用する交渉能力を持ったリーダーの下で、多様な意見が収斂され、船を合目的に運航する連帯感が形成されていたのではないかと想像させられます。また、商工民の中には、いろいろな形の合理的精神が見られたはずです。このような人々の意識形態を掘り起し再認識することが、わが国の国際社会における発展のための手がかりとなるのではないのでしょうか。

最後に、振り返ってみて、人生の大半を銀行との関わりで過ごしてきたことに、ある意味で悔いはないものの、反面、それを支え続けてくれた妻および子供たちに対して、十分な善き夫、善き父ではなかったことには忸怩たるものがあり、遅れ馳せながらの反省とともに心から感謝の意を表したいと思います。

平成十六年十月

水上萬里夫

平成 16 年度 文部科学省科学研究費補助金〔特別推進研究(COE)〕

研究成果報告書〔課題番号 12CE2002〕

発行：2005 年 1 月 12 日《無断転載禁》

政策研究大学院大学（政策研究院）

C.O.E. オーラル・政策研究プロジェクト

〒162 - 8677 東京都新宿区若松町 2 - 2

Tel : 03(3341)0458 Fax : 03(3341)0446

<http://www.coe-oralhistory.grips.ac.jp>