

銀行という職場

— 元銀行員から、就職について考える若者へ —

第一章 私の仕事歴

第一章では、私が銀行員として働いた 24 年間で、どのような仕事をしたのか、記します。やや特殊な銀行だったので、私の経験は「普通の銀行員」とは若干異なりますが、それでも参考にしてもらえる所は多いと思います。

第一節 名古屋支店預金課

入行と同時に、名古屋支店預金課に配属になりました。個人の御客様の担当ではなく、法人担当、資金繰り担当ということでした。

法人担当としては、小切手の集金、取引先への預金の依頼、などが仕事でした。後者は、取引先の手元資金を他行ではなく自分の銀行に預金してもらえるように依頼する仕事です。当時は資金不足でしたから、預金さえ集める事が出来れば、いくらでも儲ける事が出来たため、各行とも注力していたのです。実は、これには裏の事情もあったようです。中小企業から、「大企業と同じ金利で借りたい」、という申し入れを受けた場合、大量に預金をしてくれる事を条件に承諾する事があったらしいのです。中小企業としては、実質的なコストは変わらずに、メンツが立ったというわけです。

資金繰り担当というのは、支店全体として資金の過不足が生じないように調整する仕事です。少し説明しましょう。銀行は、手形交換などにより、他行との資金のやりとりが発生します。名古屋地区の手形の決済は、日銀の名古屋支店で行なわれますから、支払い側であれば日銀名古屋支店に預けてある預金の残高が不足し、受け取り側であれば余ります。足りない場合には、興銀本店に頼んで興銀名古屋支店が日銀名古屋支店に開設している口座に送金してもらわなければなりません。余った場合には、興銀本店

に送金します。興銀本店では、各支店の過不足を調整した上で、本店で余った資金があれば、それを他行に貸し出します。コール・ローンです。本店で資金が足りなければ、他行から借ります。コール・マネーです。

手形交換だけではなく、日銀名古屋支店との間の現金の受払いなども生じますから、これらも考慮して残高の過不足を調整することになります。その結果、支店全体としての資金の出入り全体を見る事になり、これは勉強になりました。

今ひとつ、勉強にはならなかったけれども話の種になったのが、日銀との間の現金のやりとりです。銀行の金庫の中には、実はそれほど現金がありません。理由の一つは、大量の現金があると強盗に襲われた際の被害が大きくなるからですが、今ひとつ重要な理由は、金庫の現金を日銀に預金して、それを本店に送ると、本店が他行にコール・ローンを貸し出す事が出来て、金利が稼げるからです。

そこで、日銀閉店直前に現金の束を預けに行き、翌朝現金の束を下ろしに行くという仕事が生じます。当然、新入行員の仕事です。警備の方に守られながら、何億円という札束を朝夕運ぶわけです。最初こそ感動しましたが、二度目からは単なる荷物です。2億円までなら持って走れるが、4億円になると持つだけで歩けない、といった所でしょうか。知っていても役立たない無駄知識ですが。

もっとも、都市銀行に行った大学同期の中には、JRの自動券売機のコインを集金するという気の遠くなるような作業を担当していた人もいますから、それに比べれば、私は恵まれていた方だと言えるでしょう。

第二節 名古屋支店外国為替課

二つ目の仕事は、外国為替です。基本的には取引先の輸出入に関連した海外との資金のやりとりを扱う仕事です。

輸入企業が輸出企業に注文を出す際に、「必ず代金は払います」という保証が必要です。そこで、輸入企業の取引銀行が、輸出企業の取引銀行に信用状(L/C)と呼ばれる保証書を送ります。輸出企業は、信用状があるので安心して商品を送ります。輸出企業の取引銀行は、代金が回収出来る事がわかっていますので、輸出企業から「輸出代金を今すぐ欲しい」と言われた場合には、入金前に払う事も出来ます。もちろん、金利相当分は差し引くわけですが、その金利が相当高く、外国為替課にとっては結構な収

入源でした。もちろん、最大の収入源は、外国からドルで受け取って顧客に円を渡す際の交換手数料でしたが。

輸入企業の取引銀行は、取引先から円を受け取ってドルに換え、輸出側に支払いをするわけですが、その際に「支払いを3ヶ月ほど待って欲しい」という依頼（ユーザンスと呼びます）を受ける場合があります。輸入原材料を用いて製品を作り、それを売って代金を回収するまで、それくらいの時間がかかるからです。その際の金利も大変高いものでした。おそらく高度成長期の資金難の時代には、高い金利を払って支払いを猶予してもらう輸入企業が多かったのでしょう。しかし、私が入行した頃には資金難は大分緩んでいたもので、ユーザンスの依頼は少なく、収入源と呼べるようなものではありませんでした。

以上の仕事は、顧客の依頼を淡々と処理するという事務的なものが中心でしたが、顧客から為替相場の見通しを聞かれた時は緊張しました。輸出企業はドルが高い時に、「今日の値段で将来ドルを売る予約」をします。しかし、その後ドルが更に高くなると、結果として儲け損ねることになります。一方で、ドルが高くなると考えて予約をしないと、ドルが安くなった際に損をする事になります。そこで、顧客から予約をするべきか否かのアドバイスを求められた際には責任の重い仕事をする事になるわけです。

為替レートの予想というのは、極めて難しく、後から考えれば確率50%に近いので、当たらなくても仕方の無いものなのですが、当時はアドバイスが外れて取引先に損をかけると申し訳ない気持ちがしたものです。

この時期に出会ったのが、本店にいる「為替ディーラー」という人々です。彼らの仕事は二つあります。一つは、顧客から銀行が買ったドルを他の銀行に売る事です。銀行がドルを持っていると、ドルが値下がりした際に損をするかもしれないからです。今ひとつの仕事は、故意にドルを持ったままにすることです。ドルが値上がりすれば儲けることが出来るからです。前者はともかく、後者に関しては、会社の資金でドルを売ったり買ったりして、いわばバクチを打っている人々だと言えます。非常に神経を使う仕事で、体力も必要で、大変な仕事なのですが、花形ディーラーになると年に何十億円も稼いで、大変に尊敬されることになります。場合によっては、年収何千万円で外国の銀行に引き抜かれる人もいます。

我々から見ると、彼等の職場は常にピリピリしていて、新入社員が電話で間違えたりすると、怒鳴られる事もしばしばあり、近づきたくない職場でした。それもそのはずで、彼らは何百万ドルというドルを売り買いしていますから、判断が一秒遅れると何十万円か損をする可能性が常にある

職場なのです。

こうして、名古屋支店で預金課と外国為替課を経験しましたが、両方とも本店に比べれば、忙しさという点では恵まれていたようです。比較的早く帰宅できるので、英語の勉強をして、社内の留学生試験を受けました。特に海外志向は無かったのですが、銀行全体として海外展開を進めていた時期で、「留学しなくても勤務で行かされる」というムードだったからです。

第三節 留学

(勉強と生活)

留学先は、米国 UCLA の経営大学院（ビジネススクール）でした。日本の大学が「直ちには役に立たないが、思考力の訓練にはなる」教育をしていたのと比べ、「直ちに仕事に役立ちそうな事」を中心に教えてくれたのは、驚きでした。

米国は終身雇用ではないので、何年か働いて資金をため、仕事を辞めてビジネススクールに通う人が大勢います。無事に卒業できれば、即戦力として従来よりも給料の高い仕事にありつける可能性が高まるからです。米国では投資銀行などが MBA を積極的に採用していて、そこで成功すれば年収何億円という道も夢ではありませんから、夢を求めて多くの人々が集まってくる、というわけです。

最近では日本でもビジネススクールが出来、直ちに役立つ知識を得るために通ってくる学生も出てきたようです。彼らは、自分で授業料を払っているだけ、学部の学生よりも真面目に勉強するという事のようにですが、必ずしも転職のために通っているわけではないようです。それに比べると、就職のかかっている米国人学生は、それ以上に真剣だったのでしょうか。

英語のハンディがある日本人留学生にとって、1年目は結構辛い事もありました。もっとも、日本人は米国人に比べて数学が出来るので、数学を多く使う科目を重点的に履修することで、何とか凌ぐ事ができました。数学を米国人に教えてあげて、グループ研究などで助けてもらう、といったギブアンドテイクも可能でした。

2年目になると、英語に慣れてきたという事もありますが、周囲の米国人が職探しに忙しくなるので、教授陣も宿題を出すのが憚られるようになるようで、その意味でも我々留学生の負担は大きく軽減されました。

特に、最終学期は残っている単位も殆ど無かったので、ゴルフと旅行に打ち込みました。大学時代の反省から、決して「暇つぶし」はしないと誓っていたからです。

(留学で得たもの)

留学をした事で、得られたメリットは数多くあります。人事部への報告としては、英語が上達したこと、米国の最先端の金融技術の香りを嗅げたこと、等々を挙げましたが、実際のメリットは他にも沢山ありました。

大きかったのは、一人で異国の地で生活した経験です。大学時代は自宅から通っていましたが、名古屋支店時代は独身寮でしたから生活面での苦労はほとんどありませんでした。私にとって、自分一人で生活するという初めての経験でしたし、それが異国の地であったため、苦労もしましたが、大変良い経験になったと思います。

今ひとつ大きかったのは、異文化に触れる事で、今まで「当然だ」と思っていた事が、実は当然ではない事が判ったことです。たとえば「家の入り口で靴を脱ぐのは何故か」と問われて「それは当然だからだ」と答えたのでは、相手に理解されません。

衝撃的であったのは、ビジネススクールの最初の時間に「今の自分と10年後の自分」という題の自己紹介スピーチをさせられた時の事です。「私は日本の一流銀行に勤めています。10年後は少し偉くなり、給料も上がり、部下も出来ているでしょう」と話したら、「お前は夢の無い退屈な奴だ」と言われたのです。私としては、「日本人の中で就職に成功した、羨ましがられる存在である」と自慢したつもりだったので、意表をつかれて何も反論出来ませんでした。彼らは「IBMに入社してコンピューター技術を習得し、独立してビルゲイツのようになる」と言った夢を口々に語っていたのです。

授業の後、日本人が集まって、次回に向けて対応を協議しました。「終身雇用というのは失業しない保証である。それと引き換えに転職の権利を放棄しているのだから、合理的な行動なのだ」と説明する事にしましたが、米国人たちの「日本人は夢が無い」という印象は変わらなかったようです。今思えば、「一攫千金を目指してわざわざ大西洋を渡ってきた人々」と「何千年も同じ土地にしがみついている日本人」では遺伝子が違うのですから、普通に説明しても理解されなかったのは当然なのですが、当時は結構悩んだものです。

それ以来、私は「相手の視線で物を見る」ように心がけることにしています。たとえば人前で話しをする時には、自分の話したい事ではなく、「相

手が何を考え、何を知りたがっているのか」を考えて話をする、という事です。もっとも、必ずしも「優しい気持ちで思いやりを持って」という事ではありません。将棋や囲碁をやるときには、「何をやられたら相手が最も困るか」という事を考えるわけです。ビジネスでも同様で、「何をやられたらライバルが最も困るか」という事を考える必要がある、という事です。

第四節 調査部

留学から帰国して、調査部に配属になりました。担当は、マクロ経済の予測（＝景気の予測）です。私は、中学高校時代から、何故か経済に興味があり、大学入試も政治経済で受験した程ですから、この仕事は大好きな仕事でした。サラリーマンが、人事異動で自分の大好きな仕事を任されるという可能性は、決して大きくありません。その意味では、私は大変ラッキーだったと言えるでしょう。余りにこの仕事が気に入ったため、それ以外の仕事に余り興味が持てなくなってしまうのは、残念な事ですが、それを言うのは余りのワガママというものでしょう。

仕事の内容は、景気を予測するチームの一員として、最初は金利の予測を、次に国際収支の予測を担当するというものでした。

景気をどのように予測するのか、という事は、話し始めると止まらなくなってしまうので、ここでは省略します。興味のある方は、私のホームページ（<http://www.tsukasaki.net>）を御覧ください。

銀行が何故景気を予測するのかと言えば、第一に「景気が悪化すると借り手の返済能力が低下する。したがって、景気が悪化しそうな時には貸出に慎重になろう」という事です。次に、「景気が悪化すると、金利が低下する可能性が高い。したがって、「3年定期を受け入れる事を控えて、3ヶ月定期を積極的に受け入れることにしよう。3ヶ月後に3年定期を受け入れれば、今よりも低い金利で資金が調達できるだろう」といった事です。

また、銀行は顧客から景気見通しを聞かれますので、これに答える必要があります。借り手としては、景気が拡大しそうならば材料を仕入れ、人を雇い、工場を建て、生産を積極的に拡大しようという事になるわけです。銀行の商品である預金と貸出は、他行と品質が等しいため、製品差別化が図れません。したがって、「あの銀行と取引をすると、景気の予測について教えてくれる」といった評判が重要なのです。

気に入っていた景気予測の仕事から、部内異動で金融業界の調査に担当

が変わりました。仕事の第一は、大手米銀の決算内容の調査、戦略の調査です。自行の経営戦略を考えるための材料を集める仕事という位置づけです。仕事の第二は、金融制度改革を巡る議論を整理する事です。米国での議論を整理する事で、日本に於ける議論を自行に都合の良い方向にリードしていくための参考材料としたい、という位置づけです。

仕事としては、銀行の将来に直結する重要な仕事だったのですが、それ故に役員から無理難題が降ってくるなど、気の休まらない仕事でした。

調査部の時期は、仕事は結構忙しかったので、私は調査部の同期に不満を漏らした事があります。その時の同期のコメントは意外なものでした。自分は新人時代に本店の極めて忙しい部署に配属されたので、その時に比べれば調査部の忙しさは気にならない。むしろ今は幸せだ、というのです。

私は、調査部の忙しさを不満に感じた自分を恥ずかしいと思うと同時に、「若いうちの苦労は買ってでもせよ」という言葉の意味が（一部だけですが）実感出来たようにも思えたものです。

第五節 営業部

次の配属は、営業部でした。営業部というのは、各自が取引先を担当し、融資を行なうのみならず、当該取引先と興銀とのすべての取引について窓口になるという部署です。

（融資の基準）

ここで、銀行の融資について、少し説明しておきましょう。銀行は、借り手の返済能力を確認し、担保を取った上で融資をする事が原則です。担保とは、万が一借り手が返済出来なくなった場合に、銀行が借り手の特定の財産を勝手に処分して自行の貸出金の返済に充当してよい、という契約です。

ここまでは建前ですが、実際には新規融資の際と借換えの際は、与信判断の基準が異なる場合が多いようです。新規融資の場合には、少しでも返済能力に疑義があれば、融資を行なわない自由が銀行にはあります。しかし、既存の貸出先の返済能力が低下してきた場合、銀行には借換え融資を拒絶する自由が乏しい場合があるのです。それは、借換え融資を拒絶すると、借り手が返済不能に陥り、担保にはいつている工場設備が競売にかけ

られ、スクラップ業者に二束三文で買い叩かれることになりかねません。そうなると、銀行の既存の貸出がほとんど回収できない事になります。それくらいなら、借換えに応じた上で、将来借り手が返済してくれる可能性に賭けた方が銀行としては得だ、という判断もあり得るからです。

借換えの場合には、借換えを断って借り手が倒産した場合に、「あの銀行は借り手を見放す銀行だ」という評判が立つ事も避けなければなりません。そうした噂が立つと、「他の銀行は借り手の苦境に際して助けてくれるのだから、他の銀行から借りよう」と言って借り手が逃げていってしまうからです。

(メインバンク)

借り手側から見た銀行取引についても記しておきましょう。各企業は、取引銀行が決まっており、メインバンク、準メインバンクなどの順位も、借入シェアも決まっているのが普通です。メインバンクというのは、借り手が最も頼りにしている銀行の事です。普段から借入シェアが一番で、預金などの取引も出来るだけメインバンクで行ないます。メインバンクのOBを財務部長などとして受け入れている企業も少なくありません。一方で、メインバンクは借り手が苦境に陥った時に支援するという責任を負います。支援は法律的な義務ではありませんが、多くの場合、メインバンクは応分の支援をします。支援をしないと「あの銀行にメインバンクになってもらっても、わが社が苦境に陥った時に支援してもらえないから、別の銀行にメインバンクを頼もう」と考える借り手が増えて、結局は損をする事になるからです。

メインバンクは長い取引関係を前提とした制度ですから、滅多な事では変わりません。したがって、銀行の担当者としては、引継ぎの時に、「この会社は本行がメイン、この会社は〇〇銀行がメイン、本行が準メイン」といった情報を最重要に考えます。自分が担当している間にメインバンク先が変わったら大問題です。自分が余程嫌われたか、他行担当者が余程気に入られたか、いずれにしても深刻な事態だと言えるでしょう。

(融資業務)

さて、融資の仕事ですが、大変に責任とやりがいのある仕事です。自分が借入申込を断れば、借り手が破産して従業員が路頭に迷う事にもなりかねません。自分が貸そうと思っても、上司を説得出来なければ、やはり借り手は破産しかねません。一方で、自分が貸し出しを実行した後で借り手

が破綻すれば、銀行に多大な迷惑をかけかねません。

もっとも、真剣に考えた結果、判断したのであれば、悪い事態に陥っても仕方ない事だと諦めるしかありません。判断を誤らない人間はいませんし、数多くの判断を迫られるのですから、予想が外れる事は必ずあるからです。大事なことは、全力を尽くして行なった判断であれば、悪い結果となっても後悔しないが、全力を尽くさなかった場合には悪い結果が出た場合に後悔する、ということです。(同じことは、人生の多くの決断に関して言えます。就職先を決める決断などは、その最重要なものの一つです)。

融資を行なう際、最も気をつけるべきは、タイミングの制約です。借り手が資金を必要とする期日までに書類を整え、上司を説得し、貸出を実行しなければならないからです。一日でも遅れたら、借り手が資金繰りに詰まって破綻してしまう可能性もあります。これは、判断の誤りではなく、明らかな失敗ですから、絶対に許されることではありません。

私の担当は大企業営業でしたから、中小企業営業とは若干異なる経験もしました。その一つが不良債権のお守りです。赤字続きの企業のメインバンクとして、当該企業にリストラをさせる仕事なのですが、今ひとつ重要な仕事は、他行が貸出の回収に走らないように牽制する事でした。当該企業は、資産をすべて売却しても負債が返済しきれない状態（債務超過と言います）にありました。そうした時に、すべての銀行に「貸出金を回収しないで当社の回復を見守ってください」と頼んで回るわけです。一行でも回収する銀行があると、「それでは我が行も回収しよう」という銀行が出てきて、結局借り手は破綻してしまうからです。

銀行は、評判の悪化を恐れます。したがって、メインバンクから「見守ってやって欲しい」と頼まれた銀行は、基本的には要請を受け入れます。要請を断ったことによって借り手が破産すれば、「あの銀行と取引していると、わが社が苦境に立った時に倒産の引き金を引かれる可能性がある。あの銀行との取引を止めよう」という企業が増えるからです。

もっとも、それでも回収に走る銀行が出てくる可能性がありますから、メインバンクとしては、十分に注意しておく必要があります。細かい話はしませんが、銀行同士で「手で握手して足で蹴り合う」ような事は、珍しい事では無いからです。

営業部の時代は、超多忙でした。営業部の仕事が慣れない仕事で時間がかかった事もありましたが、取引先のリストラを指導するには取引先の業

務内容を詳しく把握する必要があります。他行を牽制するためには「待ってもらえれば、当社は立ち直りますから」という説明をする必要があるのですが、赤字続きの会社が立ち直るといふ説明をして納得してもらうのは、容易な事ではありません。

通勤時間が惜しくて、会社近くのホテルに泊まりこんだ事もあります。余り思い出したくない2年間でした。

第六節 調査部（2回目）

営業部の仕事を終え、再び調査部に戻りました。この時は、前回の後半に担当していた金融業界の調査を再度担当することになりました。バブル崩壊に伴う不良債権問題が深刻化しつつあった時期ですので、米銀の動向の調査、金融制度改革関連の調査に加えて、不良債権問題も担当業務に加わりました。金融産業の痛み具合が本行にどのように影響するか、といった調査に加え、住専問題に対してどのように本行として主張していくべきか、といった事を考えるための材料集め、といった位置づけもあったわけです。

この時期は、仕事の内容にはそれほど新味はありませんでしたが、係長になり、初めて部下を持った事が変化でした。問題は、調査部に於いては、上司と部下の関係が微妙な事でした。

営業部に於いては、担当者は各々担当会社を持っていますが、営業の手法、与信判断の手法などは共通していますので、上司が部下よりも優れた判断をする事が比較的容易です。従って、上司が部下の判断を覆す事も日常茶飯事であり、上下関係は比較的厳格です。

一方で、調査部の仕事は、各担当者が担当分野の専門家として誇りを持って担当している面が強くあるので、上司としては部下のレポートに何処まで口を出すべきか、難しい判断を迫られます。もちろん、若手社員の教育や問題のあるレポートの修正などは上司の仕事ですが、営業部に比べると、上下関係はあまり厳格なものではなく、上司は取りまとめ役に近い面が強かったように思われます。

第一回の調査部の際、上下関係があまり厳格で無い文化に慣れていた私は、営業部に行った際に上司に対する態度を注意された事がありましたが、営業部で厳しい上下関係に慣れた頃に調査部に戻ってきて部下を持った私

は、今度は部下の自主性を重んじなければならないという立場に立たされたわけです。

第七節 証券投資調査部市場調査課長

次の職場は、平均株価などを予想する部署でした。株価の予想は、個別株と平均株価の二つを別々に行ないます。個別株の予想は、企業の財務諸表などを見て、他の企業と比べて優良な企業であるか否かを判断するものです。優良な企業であるのに株価が低ければ、投資家はその企業の優良さに気づいていない可能性が高く、そうであれば将来投資家が気づいた時にその企業の株価は上昇する可能性が高い、というわけです。

一方で、平均株価の予想は、景気がどうなるか、という事が大きいのですが、それ以外にも大口投資家が株を買うか否かが重要です。株式投資を行なう際に重要な事は、「他の投資家が株式投資に前向きか否か」という点が挙げられます。「他の投資家が買うだろうから株価が上がるだろう。その前に買っておこう」という投資家が増えれば、実際に株価が上がるからです。

したがって、投資家は常に「他の投資家がどう考えているか」を知りたいがります。そこで、「今週多くの投資家から聞いた話を総合すると、来週は株を買う投資家が多そうだ」といったレポートをまとめ、投資家に配ることが投資家に感謝されるのです。毎週月曜日に投資家たちにレポートを配って感謝してもらい、その週に各投資家の話を聞きに行った際に深い話が聞ける、ということで、来週のレポートが一層充実する、という事になるわけです。

もちろん、自分ひとりでは出来ませんから、チームを組んで作業をする事はもちろんですが、証券会社の担当者にレポートを配ってもらい、その際にレポートの読者から株式投資に強気か弱気かを聞いてきてもらう、といった協力もしていました。

レポートには、投資家から聞いた話を集約した「投資家動向」を載せるほか、調査部から聞いた景気の話も載せます。さまざまな計算式を用いて「株価が割安だから買い時だ」といった分析も載せます。更には投資家の状況を独自に分析した結果も載せます。たとえば、「最近では生命保険会社の契約が好調に伸びているから、彼等が資金を潤沢に持っており、株式投資を増やす可能性が高い」といった具合です。

平均株価の予測は、景気予測と密接に関係のある仕事なのですが、実際の仕事の仕方は、全く異なるものでした。景気の予測は、発表された統計の数字を足したり引いたりする事が基本ですが、平均株価の予測は、投資家の話を聞くことが中心だからです。したがって、部署の文化も調査部とは大分異なるものでした。密接に関連する業務で文化が大きく異なるという事自体が驚きでしたが、この経験のおかげで、本業である景気予測を行なう際の幅が広がったような気がしています。

ちなみに、景気の予測を担当する人は「エコノミスト」、平均株価などの予測をする人は「マーケット・エコノミスト」と呼ばれています。「株式市場などで売買されるものの値段を予測する人」といった意味です。市場調査課という名前が、調査部とは異なり、「市場動向（市場で取引されるものの値段など）を調査する」といった意味です。似たような名前ですが、大分雰囲気異なるという事が理解していただけたでしょうか。

私は課長でしたから、頻繁に打ち合わせを行なって担当者相互の情報交換を促すなど、担当者に思う存分仕事をしてもらえるように工夫したのは勿論ですが、私自身もレポートの一部を執筆し、投資家向けに説明に行きました。私が入行した頃の課長はマネージャーでしたが、その頃には課長は「プレイング・マネージャーだ」と言われるようになっていたのです。

第八節 アジア興銀取締役

(外国人の部下)

留学経験者であった私は、1997年から海外で勤務をすることになりました。「費用をかけて国際感覚を磨かせてやったのだから、それをビジネスに活かさせよう」というわけです。

行き先は香港です。当時、勢いを増しつつあったアジアにあって、金融の中心地が香港でしたから、活気のあるビジネスが展開出来るだろうという事でした。役職名は、アジア興銀という子会社の取締役投資顧問部長です。投資顧問業務を発展させる事が主で、そのためにはアジア経済の調査も行なう、といった位置付けでした。

投資顧問という仕事は、顧客から資金を預かって株式などを購入し、手数料をいただく、という仕事ですので、株価の予測と密接に関係があります。したがって、株価の調査の際に仕事上の密接な関係のあった人々と、

引き続き密接な関係を持つことになったわけです。

もっとも、今回の仕事は、それまでの仕事と相当大きく異なるものでした。それは、「香港で雇っている部下が上司の言うことを聞かないので、体制を立て直す必要がある」という状態だったからです。

これには、少し説明が必要です。日本の企業は、基本的に「ジェネラリスト」の集団です。様々な仕事を経験しながら視野を広げていき、部下に対して高い見地から指示を出す事が期待されているわけです。必ずしも担当業務について部下よりも詳しい知識を持っているわけではありませんが、高い見地からの発言さえ出来れば、その事自体は問題とはなりません。

一方、海外の企業は、基本的に「スペシャリスト」の集団です。彼等は、基本的に同じ仕事を続けるので、自分の仕事に関しては非常に詳しいですし、その上司はその仕事に関して更に詳しい事が当然だと考えられています。

そうした中で、アジア興銀という香港の会社に私が取締役として赴任したわけです。私としては、「投資顧問業務は未経験だが、関連する幅広い業務をこれまで経験してきたので、部下の専門的な知識と私の高い見地からのアドバイスの相乗効果で、きっと素晴らしい仕事が出来よう」と考えるわけですが、部下としては「部下が上司の言うことを聞くのは、上司がその仕事を長年やってきて、部下よりもその仕事に詳しい場合だ。素人が上司だと言って威張っていても、話を聞くつもりはない」と考えるわけです。

私が赴任する前には、前任者と現地スタッフの間のこうした考えの違いがうまく調整出来ずに、険悪な雰囲気は充満していました。そこで私は、東京で同じ仕事を行なっている同僚と連携する事で、事態を打開しようと考えていました。しかし、事態は思わぬ方向に進みます。私の赴任がアジア通貨危機と重なり、アジア興銀が巨額の損失を計上し、閉鎖に追い込まれたのです。

投資顧問部自体は、御客様からお預かりしている資金で株式を購入しているだけですから、株式をすべて売却して御客様に資金をお返しすれば、仕事はおわりです。(アジア通貨危機で株価が暴落し、御客様は大きく損をされましたが、それは仕方がないことだと諦めていただくしかありません)。現地スタッフは終身雇用ではありませんから、投資顧問部の解散と同時に、彼等は解雇しました。

(国際業務のリスク)

さて、アジア興銀は、自分の資金でも証券投資を行なっていました。主な投資対象はアジア諸国の企業が発行する社債でした。これがアジア通貨危機で巨額の損失をもたらしたわけですが、損失の巨額さはさておき、学ぶ所も多い出来事でした。それは、外国でビジネスを行なう際の、予想もしないリスクの存在です。

社債を発行して得た資金が直ちにオーナーへの貸付金に化けてしまう企業があり、裁判官が賄賂を要求してくる国がある事などは、ある意味で予想出来たことなのかもしれませんが、先進国のビジネスに慣れ親しんだ邦銀にとっては、やはり驚きでした。

それ以上に私が驚いたのは、破産法が無い国では借金を返さなくても経営者が職を追われないので、経営者の方が開き直っているという事です。先進国では、企業が借金を踏み倒せば、貸し手が裁判に訴えて借り手を破産させ、借り手の資産を処分して借り手企業を解散してしまう事が出来ます。そうなれば経営者は失職するわけです。しかし、破産法が無い国では、債権者は何も出来ないのです。そのうち、どこからか「貴行の保有している貸出債権を額面の1割で買い取ろうか？」といった打診が入ります。買い手の正体は不明ですが、疑えば借り手企業のオーナーであるようにも思えてくるのは、被害者意識が強すぎたのかもかもしれませんが。

第九節 調査部海外調査課長（3回目）

（再び景気予測）

アジア興銀が閉鎖されたために予定より早く帰国した私は、アジアでの調査の経験を活かし、調査部の海外調査課長となりました。海外調査課という名前ですが、エマージング担当の担当です。エマージングとは、最近で言えばBRICsのイメージですが、当時は中国と東南アジアが主な関心地域でした。

1999年当時、中国が既に注目を集めはじめていました。私は、中国経済については香港時代に片手間に調べていただけで、中国語も出来ませんから、決して専門家ではないのですが、当時から中国に関しては非常に強気の見通しを立てており、現在に至るまで見通しは概ね当たっています。自分の得意とする日本経済や米国経済の見通しがあまり当たっていないので、中国経済の見通しが当たっても、自慢は出来ないのですが。

なぜ専門外である私の中国経済の見通しが当たっているかというと、考

えられる理由は一つしかありません。それは、日本の高度成長期の事を勉強し、それと比較しながら中国経済を考えていることです。中国経済の専門家にとっては高度成長は初めての経験ですから、今後何が起きるのかを予測するのは大変ですが、私にとっては、過去に日本で起きた事と同じ事が起きると考えておけば、概ね当たるわけですから、話は簡単です。上記の話で言えば、ジェネラリストである私が中国研究のスペシャリストよりも「視野が広がった」ことが幸いした、ということでしょう。

課長としては、比較的経験の浅いメンバーが多かったのも、彼等の指導をしながら全体のとりまとめを行なった事、銀行内部向け、顧客向けの講演などを行なったこと、等々が主な仕事でした。

ここまでが、私の銀行員としての普通の人事異動でした。ゼネラリストを養成する、という銀行の大方針が少しずつ変化し、スペシャリスト的な要素も必要だという意識も銀行内に芽生えた、過渡期だったのでしょう。私自身は、さまざまな仕事をしましたが、比較的調査との関連の強い仕事が多かったように思います。

(勤務先の合併)

帰国して間もなく、興銀が合併（正確には経営統合と呼ばれましたが）するというニュースが流れました。97年に山一証券が破綻した後、金融危機の嵐が吹き荒れていましたから、興銀が生き残るためには合併する必要があるかもしれない、という漠然とした意識は持っていました。しかし、それでも都市銀行2行との対等合併という話は、大変にショックでした。

一つには、プライドの高いことで有名な銀行員が、3行の対等合併という中で、どれほど熾烈なバトルを繰り広げるのか、容易に想像が付いたことです。今一つは、都市銀行という大人数の銀行が二つと、比較的人数の少ない興銀が合併すれば、人数比で都市銀行の文化になることも容易に想像が出来ました。合併は「混じりあうこと」だとしても、大きな海が二つ合併し、そこに川が合流したとして、川の魚は生きて行くのが辛いでしょう。

そこで私は、大学への転進を決心しました。しかし、大学での仕事は、すぐに見つかるものではありません。仕方がないので、合併の具体的な作業が始まる前に、銀行の外の研究所に出向したいと希望しました。希望したから実現したのか、もともと前任者との交代が予定されていたのか、人事の事ですから知る由もありませんが、合併を控えて人事が流動化する中で、結果としては希望が叶って外部の研究所に出向することになったわけ

です。

第十節 JCIF 出向

(外部の研究所)

出向した先は、国際金融情報センター (JCIF) という研究所でした。これは、各銀行が資金と人員を出し合って作った研究所で、主にカントリーリスクを調べる所です。1980年代にブラジルやメキシコが借金を返せなくなり、大問題となりましたが、これが JCIF の設立のきっかけとなりました。日本中には 100 以上の銀行があり、各銀行がブラジルやメキシコについて詳細に調べる担当者を置く事は、現実的ではありませんし、効率的でもありません。まして、他の国々で同様な事が起きないのか否か (これをカントリーリスクと呼びます) を常時見張っていることは、大変なコストがかかります。そうであれば、各銀行がその部分については協力し合おう、という事になったわけです。

日本の銀行が日本の企業に融資をする際には、互いに競争していますから、情報の共有は難しいでしょう。仮に情報を共有した場合には、独占禁止法が問題となるかもしれません。しかし、ブラジルやメキシコのカントリーリスクについては、日本の銀行が競争する必要はなく、協力する方が合理的なのです。

JCIF という組織は、それ以外の面でも有効に機能していました。第一は、人材の交流です。銀行員は、通常は他行の行員とライバル関係にありますが、JCIF では仲間です。しかも、JCIF に出向した人々は、将来は各銀行で海外関係の仕事をする可能性が高いですから、JCIF に出向した人々が仲良くなっておく事は、将来にわたって大変大きなメリットを相互にもたらすと期待されるわけです。海外でのビジネスは邦銀同士が協力しあう事も多いからです。

今一つ、調査のノウハウを得られるという点も、小さい銀行にとってはメリットです。興銀をはじめ、大手銀行は調査部が充実しているので、銀行内に調査のノウハウが溜まっていますが、小さい銀行には十分な調査のノウハウが溜まっていない場合も多いのが実情です。そうした銀行からは、興銀の調査部に「トレーニー」という形で働きながら調査のノウハウを学びに来ていた人々もいますが、どうしても「御客様」という感じで本当には仲良くなれない場合も少なくありません。それに比べて、JCIF では全

員が出向者ですから、皆が仲良くなる事が容易なのです。仲良くなれば、ノウハウの伝授も行なわれやすくなります。そうして、JCIF は小さい銀行に対して調査のノウハウを得る良い機会を提供しているわけです。

(組織と個人)

私個人にとっては、大好きな景気予測の仕事が出来て、かつ銀行の調査部の時代に比べると、時間的にも仕事内容的にも比較的自由でしたから、ハッピーな5年間でありました。

JCIF は、必ずしも調査経験が豊富な人々が集まっているわけではないので、調査経験の長い私にとっては、与えられた仕事をこなす事はそれほど困難ではありませんでした。そこで、若手に対する指導なども行ないました。その際には、「そもそも景気とは何か、どのように変動するのか」、といった事を説明する事からはじめました。これは、分かっているようで、意外と分からないものだからです。

経済学の教科書には「景気循環は在庫循環、設備投資循環などによって生じる」とだけ書いてあります。しかし、実際に景気を変動させるのは、財政政策による景気刺激であったり、インフレ期の金融引き締めであったり、米国の景気後退に伴う輸出の減少であったり、在庫循環や設備投資循環以外の要因が圧倒的に多いのです。このように、経済学の教科書と現実との間には、比較的大きな乖離がありますから、それを最初に理解してもらう事が重要だと考えたわけです。

景気が何故、どのように変動するのか、という点については、「景気の見方・読み方」という本を出しました。仕事に余裕があり、残業が少なかったので、アフターファイブに執筆の時間が充分とれた、という事もあります。仕事の自由度が出向によって上がった事も大きかったように思います。それは、「組織の見解と個人の見解の使い分け」という事です。

興銀調査部の構成員は、組織の一員として活動しているわけですから、組織の見解に縛られる事は当然です。したがって、たとえば私が「景気の見方・読み方」という本を出そうとすると、「興銀調査部に於ける景気予測の手法は如何なるものであるか」という議論を経て、統一見解を出す必要が出てきます。しかし、景気予測の手法やノウハウは、組織の中で明文化されない形で伝承されつつ時として担当者により微妙に変化してきたものであり、いざ本にまとめようとする、各人の認識を摺り合わせる事は相当な困難を伴うことになるはずで

しかし、私が1人で「景気の見方・読み方」という本を出す際には、そ

うした制約はありません。したがって、私が興銀調査部時代に取得した知識やノウハウを自分なりの理解に基づいて執筆すれば良いわけです。

ここで大変有難かったのは、JCIF側の姿勢です。JCIFも組織ですから、組織の一員として外部に話をする際には、統一見解に基づいて話をすべき事は当然なのですが、組織を離れて個人としての資格で外部で話をする際には、個人の見解を話しても構わない、という事でありました。そうした姿勢のおかげで、本が出版できたというわけです。

今一つ、個人の資格で景気見通しについて語る事も許されていたので、比較的自由に外部で発言する事が出来ました。組織としての見解が発表される頻度が比較的低かったので、その合間では組織内の統一見解を取りまとめる必要はなく、比較的自由に発言できたわけです。組織としての見解が私見と大きく異なる場合には発言を控えていた事は当然ですが。

もともと、組織という物の重要さを痛感させられたのも、この時でした。興銀の調査部に在籍していた時は、平社員であった頃でもマスコミからの原稿の依頼などが大量に舞い込んで来ていたのですが、個人の立場で発言するようになってから、マスコミからの依頼が大幅に減少しました。

5年間JCIFに在籍していた間、マスコミに出ようという努力をそれなりにしたのですが、結局興銀調査部時代には遠く及ばないまま終わってしまいました。少なくとも、私の話の内容は平社員であった頃よりも進歩していたと思っているのですが。

2005年、私はみずほグループを退職し、大学の教員になったため、JCIFへの出向も終了しました。しかし、大変御世話になった組織ですから、今後とも何らかの御恩返しはしたいと考えて、「客員研究員」という肩書きを残していただき、若手向けの講習会などを担当させていただく事になりました。今でも、毎年講習会は行なっています。

私の銀行員としての仕事暦は以上です。次章では、皆さんが銀行を職場として選ぶとしたら、どんな生活が待っているのか、イメージしてもらえようような話をしましょう。