

『経営革新による企業再生』 八城政基氏

ただいまご紹介にあずかりました、八城でございます。

最初に、高島会長さんから大変ご丁寧なご挨拶をいただきまして、ありがとうございました。

きょう、これから約1時間半くらいお話をすると思いますが、最後に15分程時間を残しますので、ご遠慮なく、ご質問いただければと思います。

きょうお話したいと思っておりますのは、銀行の再生ということもありますけれども、日本経済の再生との関連で、旧長銀から新生銀行に変わり、これまでの4年間に何をしてきたか、どういう考え方の下に銀行経営をしてきたかということです。

第一は、旧長銀の譲渡にあたって、最初に考えたことは、いったい長期信用銀行という銀行の形態は将来性があるかどうかということです。私は、将来性はないと思って銀行の譲渡に参画しました。これは、どういうことかという、日本の環境の中で長期信用銀行という業態は将来性がないとするなら、それを変えることは可能であろうか、あるいは、変えるために必要な経営資源があるかどうかということが、やはり重要であったと思います。

最初から少し変わったお話をいたしますけれども、ある方のところに、北海道にある農場ですが、行きましたら、額がかかっている、それは孫文の書いたものなのです。その文章は、「知るはかたく、行うはやすし」という文章なのです。普通、我々が子どもの時に習ったのは、「言うはやすく、行うはかたし」ですね。ところが、その額は、孫文が書いた書でありますけれども、言葉は、どうも王陽明の言葉らしいのですが、「知るはかたく、行うはやすし」と。私は、それを見た途端に、まさに私の常々考えているとおりだと思いました。

つまり、何を申し上げたいかといいますと、旧長銀の買収をし、これを経営していくにあたっては、実は知ることが一番難しかったわけです。何をしなければならないか、どのようにこの銀行を経営するかというプランを練るところに、注力をしなければならなかった。一度決めれば、実をいいますと、実行するのはそんなに難しくはない。金融再生委員会との譲渡の交渉が1年間続きましたから、その1年の間に十分に考えて、考え抜いたことは、銀行をどのように経営すればいいのかということであったわけです。ですから、譲渡が行われたのは2000年の3月2日ですけれども、直ちに、その日の新聞記者会見で申し上げたことは、現在まで、そのとおりに実行してきたつもりです。別に、新しいことは何もしていません。この銀行の不良債権が残っているなら、不良債権を一日も早く解決することが必要であると考えていたわけです。もうひとつは、古い銀行のモデルが将来性がないとするなら、何をどういう形で展開していくかということが非常に大事であるということです。

不良債権の処理については、銀行の経営という点からいえば、日本の銀行というのは、バブル崩壊後、不良債権を抱えているわけですが、これに時間をとることは絶対に間違いである。できるだけ早く不良債権の処理はしなければならない。これが、実は、私の信念というか、もっと簡単に言うと、やらなければならないと思ったことです。

かつて、90年代の初め、会議のためシティコープのニューヨークにほとんど毎月、2日か3日、出張をしました。というのは、銀行が国家管理になるかもしれないというほど、シティコープの中身が一時的に悪くなったからです。株価は、当時、20ドルくらいだったのですが、1年後の89年の終わりには、32、3ドルになって



いました。銀行が不良債権を抱えて問題があると言われたときには8ドルまで下がりました。今は、合併をしていますから当時の銀行とは中身は違いますが、一度は8ドルに下がった株が現在は240ドルくらいになっているはずです。それほどよくなったのは、当時トップだったジョン・リードが、2年間で全部を解決するという方針を出したからです。なぜ早く解決するのがいいかというのは、極めて簡単でして、解決しなければ確実に資産の内容が悪くなっていくからです。経済がよほど良くなれば別ですが。ですから、2年ではなくて10年かければ、最終的損失は、銀行にとっても、お客様にとっても、最終的には国民の負担という点から見ても、大きくなることは分かっているわけです。ですから、一見、外科療法で手荒いようですが、やはり、悪いものは摘出せざるを得ない。そのほうがいいのだと。

これは、実をいいますと、1995年に、私は、当時の日本の大蔵省の方とお話したことがあります。その当時から盛んに申し上げたのは、不良債権処理を早くするほうがいいのだ。私の経験からいってもそうだと。これは、ジョン・リードも、そういうことを大蔵省の方に申し上げたことがあります。しかし、当時の日本の考え方は、そういう外科的手術はしないほうがいいのだ。漢方薬でいくのだということでした。しかし、漢方薬を飲んでみると、患者は、もしかすると死んでしまうかもしれない。そういう意味では、不良債権処理というのは、できるだけ早くしたほうがいい。

非常に理屈は簡単なのです。つまり、何で不良債権が生じているかという、企業であれ、銀行であれ、みんなバランスシートを持っていますね、どこの会社でも。右側が、いわゆる負債の部分で、左側が資産です。右側には、投資家が入れたお金であるとか、市場から借りたり、銀行から借りたり、あるいは株主の持分である株式というものが入っているわけです。これが、いわゆる負債の部分。これは絶対に価値が変わらないのです。名目価格が100億円のもの最後まで100億円、返さない限りは。ところが、左側は、単純化するというなら、100億円のお金で買った資産は、価値が下がれば、どんどん目減りしていくわけです。そのギャップは、どうして埋めるのですかという話になる。そのうち景気が戻ってくる。どうにかなるさと思っていると、この右と左のギャップが大きくなっていく。そういう意味からいっても、新生銀行の譲渡にあたって、第一義的に、やらなければいけないことは、もしも不良債権があるのなら、これをできるだけ早く処理をしなければならないということでした。

実をいいますと、生々しいですが、過去の歴史的事実ですからお話しても構わないと思いますが、2000年の4月の第2週くらい、新銀行がスタートして5週間以内に、そごうから「債権放棄をしてほしい」と言われました。この債権放棄に応じると、銀行は最初の年から赤字になるのです。どういうことかといいますと、約2千億円の債権を持っていたわけですが、その半分を放棄してくれと、借金の棒引きを求められたわけです。国から買い取ったときには、国は、残っている資産はみんな持ち続けることが可能であるという話で、銀行の経営を引き受けたわけです。2千億円のうちの約1千億円を放棄してくれと言われたわけですから、1千億円が残ることになります。一方で、その会社の再建には15年以上の時間がかかると言われていました。だとすれば、残った債権に対して引当金を積みなければいけない。銀行用語ですが、約30%、300億円の引当金を積みなくてはならない、引当金は天から降ってはこない、その年に儲けた利益から出さなければならない。そうすると、最初の年から赤字になってしまいます。最初の年は、政府に出している経営健全化計画で、約190億円の利益を出すということを約束していましたから、最初の年から赤字を出すわけにはいかなかったということです。

それが、そもそもの始まりですが、その後、さらに銀行の持っている資産の中身を精査してみると、国から

譲渡を受けたときの不良債権の金額1兆9千億円から、実は、7千億円増えて、2兆6千億円の不良債権がまだ残っていたわけです。不良債権の処理については、新聞がよく書きますけれども、最近でこそ、もう無くなったといわれていて、大手銀行はこの3月期で、不良債権がだいたい5%以下になるだろうと思います。銀行によっては、さらに低いところも出てくるでしょう。しかし、銀行には当時、ほぼ3割の不良債権がありました。国民の税金を使って3兆6千億円の金を入れて、バランスシートの右と左をきれいにして、「さあ、これできれいになりました。どうぞ、投資家さん、入ってください」ということで投資家に入ってもらったわけですね。ところが、最初の年で、既に3割近くのものが不良債権だったわけですから、これは一日も早く解決をしなければならない。しかし、解決をすることが銀行にとっては必要条件であるけれども、将来の健全な経営をするためには十分な条件ではない。つまり、新しいビジネスを始めなくてはならないわけです。

日本の銀行の問題は、不良債権処理が非常に時間がかかったことも問題ですが、新しいビジネスを金融機関としてほとんど作ってこなかったことに問題があるわけです。ですから、これを同時並行的にやるのが我々の仕事だと考えました。

つまり、最初に申し上げた、知ることが難しいというのは、何をやるかということは徹底して頭を使って、そして必要なことをやるということを決めなくてはいけないのですね。他人のやっていることを見て真似をしようというのはダメなのです。与えられた問題を、どうやって解決して、さらに良いものにする、これこそ、まさに戦略です。戦略を持たずに銀行経営はできないし、どんな会社の経営もできない。ですから、私は戦略が非常に大事だと今でも思っています。

後ほど申し上げますが、新生銀行が、今年のはじめから今日まで8カ月以上の時間をかけて作ったのは、戦略と、計画と、財務目標、この3つです。これは、おそらく、皆さんにとっても、ご参考になると思いますから、後ほど、もう少し詳しく申し上げます。

バランスシートはきれいになりました、確かに。今年の9月末の不良債権の比率は2.01%です。よく、世の中で言われているのは、新生銀行は、国から、瑕疵担保条項と称する解除権をもらっているの、うまくやったのだということです。最終的には2兆7千億円の不良債権を処理しましたが、そのうちの1兆円、約4割が国との間の約束でできた解除権の行使によるものです。この行使によって、新生銀行には利益も出なければ損失も出ない。理由は簡単です。いただいた資産に伴って、同時に引当金を国からもらっているわけです。この資産を国に買い戻してくださいというときには、引当金も付けて返しますから、PL(損益計算書)上、一切損得は出ない。

あとの1兆7千億円は、短期のものについては回収を進め、場合によっては、我々が新たに積んだ引当金を使ってディスカウントをして、メインバンクなどに買い取ってもらうという手段を講じました。何回も何回も行なって返済を求めて、返済をしていただいたというケースもあります。そういう意味では、不良債権の処理は着実に進展し去年の暮れまでには3%を切って2.7%か2.8%になっていましたから、予定通りにできたわけです。しかし、これだけではダメなのです。どうしてもビジネスの中身を変えなくてはならない。どんな企業でも共通する問題ですが、銀行を巡る環境が変わってくれば、その環境の変化を一日も早く先取りをして、商売の中身を変えていく必要がある。

これは、どういうことかといいますと、自分たちがいいと思っていなくても、お客様が要らないものは売れない。絶対に売れません、個人であれ、企業であれ。ですから、どういうビジネスをするかということは、企業であれば、企業の抱えている問題、特に金融に関わる問題についての解決策を提供するということです。個人

であれば、個人が抱えている、金融について自分たちが不満だと思っていることを、まず解決をする必要があります。

簡単なほうから申し上げますけれども、ATMの使用料というのは、普通、銀行は夜間や週末にはお金をいただきます。一方で、昨今の金利は異常に安ので、お客様からみれば、普通預金に1億円を1年間預けても、銀行は千円しか払わないです。正確にいうと税金を200円とられますから、800円です。。ところが、夜あるいは週末にATMを使うと105円取るわけです。タクシーに乗れば660円です。いつも冗談のように言うのですけれども、金利をいただきに銀行に、一番近い距離、660円乗ると、帰りは歩いて帰らなくては足が出る。これはお客様にとってもすごい不満なのですね。しかも、ATMを8回使ったら、1億円の普通預金の金利がすっ飛んでしまいます。こんなバカな、おかしいことだと思うのが当たり前です。これをどうやって解決するかといったら、タダにするしか方法はない。しかも、お客様からみれば、自分の預けたお金を機械が出してくる。そこに誰も立ってもいないし、サービスを受けるわけでもない。自分のお金を出すのに、何でこんなにお金を取られるのという不満があるわけです。しかし、お金を取らなければ、銀行は手数料といったものが入らないわけですから、どうやるかといえ、いかに安くシステムを作るかなのです。

もうひとつは、リスクを取りたがらない日本のお客様は、モデライトなリスクでモデライトなリターン、つまりリスクはそれほどないけれども、少なくとも5%くらいの金利がもらえる商品はないだろうかと考えているわけですから、そのようなニーズに合った商品を一所懸命知恵を使って作ればいいのです。

また、お客様が銀行へ行って送金の手続きをすると必ず料金を取られます。ところが、インターネットで送金をすればタダにすればいいのです。我々はインターネットを使った送金は基本的にタダです。

中には悪い人がいまして、1日に1円ずつ3千回送ったことがありました。「なぜ、そういうことをしているか」と聞きますと、「いや、試しているのだ」というお話だった。これは違うと。個人のお客様の便宜性を考えて我々は無料のサービスを提供しているので、そういう愉快犯のようなことはやめてほしいと申し上げ、止めてもらいました。

ですから、今は回数の制限をしていますけれども、もともとは、何回使われてもタダにしていたのです。タダにするということは、一方では、全銀ネットで送金をすると、銀行は180数円払うのです。コストがかかっているのです。

しかしながら、もしも、銀行のサービスの中身がよくて、銀行が健全で、いい商品があれば、お客様は必ず増える。これは、誰が何と言おうと、銀行が、いいサービスと商品を安いコストで、魅力のあるサービスを提供すれば必ず増えるのです。

私は、油屋の出身ですから、よくそういうことを経験しましたけれども、ガソリンを買うお客様は、シェルのガソリンであろうと、エッソであろうと、日石であろうとあまり関心はないのです。どこの国に本社がある会社のガソリンかなんて、どうでもいいので、場所がよくて、十分に競争できる安い価格で、しかも便利であればお客様は絶対に来ます。誰が何と言おうと、新聞が、アメリカのメジャーはけしからんと書いたところで、そんなものは買うときには頭の中にはないわけです。

だから、常に、商売というのは、消費者の目線で見なければならない。我々は消費者が求めている商品を提供すればいいのだということに徹底しているわけです。

旧長銀時代は、金融債を、法人、あるいは地方銀行に売って集めたお金を、企業に貸し出すという極めて単純なビジネスモデルでしたが、これでは生きてはいけません。この商売をやっている限りは、不良債権

がゼロであろうと、世界の有力銀行と競争することはできません。というのは、利益率が3分の1から4分の1だからです。そういう銀行の利益率というのは、どんなに大きくなっても、仮に100兆円のバランスシートを持っていても、せいぜい5千億円です。100兆円の資産を持っていれば、欧米の銀行であれば、1兆5千億円から2兆円相当の税引き後の利益を上げています。だから、我々は日本の経済において金融機関としての役割を果たそうとするなら、強くならなければいけない。利益性が高くなければならない。それには、単にお金を集めて貸すという商売だけではダメだ。しかも、金融について不満を持っている企業もあれば、個人もたくさんいらっしゃる。それに応える商品を作るべきだ。そこから出発したわけです。

もうひとつは、企業についても、バブルの崩壊によってバランスシートの右と左が合わなくなってしまったわけですから、不稼働の資産といわれる、要するに儲けのない資産を全部見直して、必要なら処分をして、より良いものに、あらゆる経営資源を集中するということをすればいいのです。だとすると、我々は金融機関として、企業の抱えておられる問題についての解決策を出すということになります。

ひとつの方法は、証券化です。証券化は、銀行でも、企業でも、みな同じです。左側の資産の中に入っているもので、一部、これは証券化をしても十分に投資家に売れるという商品があります。証券化商品というのは、今から25、6年前に、アメリカで、シティバンクが始めました。当時からシティはクレジットカードを発行していましたが、そのクレジットカードの支払金額は受取勘定に何兆円と計上されていました。それを、そのままお金が入ってくるまで待つのではなく、それを取り出して、別途設立した特別目的会社に移して、そこで証券に仕組み替えをして投資家に売る。そうすると、お金が一遍に入ってくるわけですね。これは、今、地方銀行に対しても、住宅ローンを証券化するというようなお手伝いをしています。そういう意味では、金融機関のみならず、事業法人にもお手伝いをさせていただいています。

もうひとつは、ちょっと話が飛び飛びになりますけれども、日本の企業は、自分の抱えている資産が、それぞれがどれだけの利益をもたらしているかを十分に把握していない場合がたくさんあるのです。銀行などは、まさにその一例でして、2000年の5月、譲渡後2カ月の経営委員会の時に、新銀行の最初の年の1カ月目ですから、利益が出たかどうか気になり、「利益は出ましたか」と聞きました。そうすると、経理部長が「はつきり分からない」というのです。私は、もともと製造業といいますか、石油業ですから、探すほうから、掘るほう、精製、販売と全ての部門を経験していましたから、収益の状況も非常に細かく知っているわけですよ。聞いたら、「分からない」というから、「そんなことはないだろう」と。「どうして分からないの」といったら、「1年に2回しか決算をしない」と。「だけど、少しは見当がついているのか」といったら、「だいたいのことは分かる」「どのくらい誤差がある」といったら、「上下の振れは10%から15%くらいあるでしょう」というから、腰を抜かさんばかりに驚きました。つまり、自分のやっている商売で、その部門がどれだけの利益を上げているかを把握していないのです。それでは、どの商売を伸ばすという決断はできないですよ。だから、まず徹底して、バランスシートの中身だけではなくて、銀行のそれぞれの部門がどういう商売をして、それが毎月どれだけレベニュー、収益が入ってきて、それについて、直接、さらに間接経費がどれだけかかっているかを徹底して知るためのMIS (Management Information System) を作らなくてはならないと思い、すぐ、タスクフォースを作って、8月の第4週ですけれども、7月分の収益が分かるようになりました。

今では、事業部門別、商品別、顧客別の損益が、直接経費のみならず、間接経費も控除後で全部分かるようになっていました。そうすると、全体のレベニューとエクスペンス、つまり収益と経費の比率が幾らであるかが分かるのです。もうひとつは、毎月、前月比でレベニュー、つまり収益が何%増えたか、また経費がど

れだけ増えたという見方、つまり、差額だけで見ていくわけです。そうすると、確実に伸びている部門は、レベニューが30%増えていても、経費はあまり上がらない。これは確実に利益が出るのです。これが、まさに、新生銀行にとってはリテール分野なのです。リテールを始めたのは2001年6月5日ですが、最初の年、一昨年は最終的に55億円くらい損をしました。去年、今年の3月期は、マイナス9億円で、上期は、60億円強ネットで利益が出ています。「新生銀行がリテールを始めたって、そんなものは儲かるか」と、みんなおっしゃるけれど、やり方次第で利益はでるのです。毎月、新たな口座が少なくとも2万5千〜3万出来ています。これは、ATM手数料がタダであるとか、新しい商品をどんどん出しているとか、親切であるとか、ブランドが知られてきたとか、いろいろなことがあります。しかし、それは、ビジネスが、どこの部分がどうなっているかをちゃんと把握していなければできないのです。私は毎月見ていました。だいたい最初の年の経費率は50%くらい。経費のほうは5倍でした。それが300%になり、200%になり、100%を切った途端に黒字になるわけです。それが70%となり、どんどん改善されています。

これは銀行全体でも見られますし、個別に見ることもできる。MISは経営の手法としては極めて簡単なことですが、いろいろ問題があってなかなか作れないのです。誰もが納得する、合理的な間接経費の割り当てが難しいというのも一例です。

私が、エッソ石油という、日本の今のエクソン・モービルの子会社の社長になったのが、ちょうど30年前ですが、その時に、経理部長が来て、四半期毎、どれだけの時間をどの分野に使っているか書いてくれということです。1四半期で500時間くらい働いていましたが、例えば、営業部門の小売部門、卸売部門、あるいは航空・ガソリン部門、潤滑油部門、石油化学部門、そして経理部、企画とか、いろいろありますね。それぞれにどれだけ時間を使ったかを書いてくれと。これは何をするかというと、私の給料とボーナスを全部の部門にアロケートしているわけです。そうすると、大して私の時間も使っていないのに自分の部門に割り振られると、文句を言いますよ、その人たちは。これは、かなり正確にやらなくてはいけない。そうやることによって、間接経費まで完全に把握していたのです。もう30年前です。ところが、銀行へ行ったら、間接経費は、誰がどれだけ使っているか、どこに割り当てるか、割り当ててもいないのです。十把一絡げだから、これではダメだということで、まずそれを変えました。

そういうふうに経営のやり方を変えるということは非常に大事であり、ビジネスモデルを変えていく為には、各ビジネスがどのような状況にあるのか把握できる経営情報が絶対に必要です。また、このような経営情報は客観的な尺度で、みんなが見られるようにしなくてはいけない。こういう物の考え方を、新しいビジネスを作るということは、実は、行員全部が同じ考えにならなければならないのです。

あなたは、新生銀行の過去4年半を振り返って一番の成果は何ですかと良く聞かれますが、私は、利益を出すのは当たり前の話で、最大の成果は、行員全体の物の考え方、マインドセットが変わったことだと答えています。新しい銀行ではお世辞を使ってもダメ、派閥はない、学閥はもちろんない。とするなら、何ができるか、どうするか。何の目的のために自分たちの仕事をしているかを、みんなが共有しなければならない。方法はいろいろあります。

何があるかといいますと、いいことでも悪いことでも、起きたことは行員に知らせること。ウェブサイト、すぐ載せてしまいます。外部に知られて困ることは絶対にするなどと言っているわけです。目黒のシステムセンターでボヤを出したことがありました。大事には至らず、顧客への影響もほとんどありませんでしたが、その晩にはウェブサイトに状況報告のお知らせを載せる指示をして、その日の内には出しました。ですから、新

聞が知る前に、銀行のほうが先に状況を開示しますから話が大きくなる事はありませんでした。そうすれば、みんな共通の認識を持ち、共通の情報を持って一丸となることができるのですね。

二つ目は電話会議です。最初の2年間くらいは、毎週水曜日の朝、今での隔週で全店電話会議をやっています。電話は、全国の支店と本店、どこでもつながるようになっていて、こういう三角の電話でやるのですけれども、誰でも出ていいのです。出てはいけないという人は誰もいない。支店であれば、今年入行した人がいても良いわけです。何をやるかといいますと、各部門の部門長が、この2週間の間に起きたこと、そして、自分が今やろうとしていること、みんなの協力がほしいこと、あるいは仕事の成果がこうであったということを各々5分くらいで説明します。それについて質問があれば、「どなたでもどうぞ」と司会者が言うわけです。最後に、私に、「八城さん、何かありますか」というから、たまには話をしますが、今はしません。最初の頃は行員全員に理解して欲しいことを盛んに話しました。今は、みんなが分かっている、それぞれの部門の人が報告をしている。ですから、新生銀行については、利益が出ているか出ていないか、何が起きているかということは、みんなが情報を共有しているのです。

昔から、情報があるグループだけが握っていて、その情報を使って会社の中で影響力を増やすという、そういう変な会社もあったみたいですが、我々は、今申し上げたように広く情報を共有しています。但し、お客様に関する情報は絶対に出させません。お客様の情報というのは、守秘義務もあるし、お客様に迷惑がかかりますから、例えば、こういう案件がありましたというときでも、「不動産で、関西の」とかという言い方はしますが、どこのことこういう取引があつてどうだということは一切言いません。これは絶対に守らせています。

もうひとつは、少し詳しく申し上げたいと思うのですが、戦略、計画、予算、英語でいえば“Strategy Plan and Budget”の策定を始めました。戦略、計画、予算なんていうと面倒くさいから、SPBと、みんな呼んでいます。どういうことかといいますと、企業にとって一番大事なのは、自分たちがどういう会社になりたいか、どういう銀行になりたいかという、そのビジョンを持つことです。そのビジョンが一番上の者が考えるべきです。

つまり、銀行であれば、個人から見ても、非常にいいサービスが得られて、自分たちは満足できるという、それに応える。例えば、それはこういうビジョンにしたいというのは、個人についてはベターバンキングというようなことをいっていますけれども、そういうビジョンを持っている。法人部門においては、悩みを抱える企業にソリューションを提供できる銀行である。というビジョンを持っている。

そのビジョンを達成するためには、どういう戦略をそれぞれの部門が持つべきかということを、みんなに考えてもらったわけです。普通、銀行でも、あるいは企業でもそうですが、トップの人がそういうことを考えるときに、総合企画部に命令をして、「君たち、3年計画を作れ」と、こうやるわけです。そうすると、3年計画を作って、取締役会か経営委員会に持ってきて、こういうのができましたと。「おお、よくできているね。これはいいね」と、これでおしまい。あとは何もしないというのが一番悪いケース。これはダメです。企画部が作るのではなく、事務局に徹する。みんなのいろんな計画案を集めて、それをまとめるのはいいけれども、全部、戦略から計画はそれぞれの部門で作るべきなのです。実際、私が考えていたより、はるかに自分たちがどうすべきかということ考えて、考え抜き、良い物を作り上げました。ですから、戦略がそれぞれの部門についてあり、その戦略を実行するための計画は、いつまでにこれをやるというものを、全部作ってあります。

もうひとつ大事なのは、成果をチェックすることです。モニターする必要がある。これは何をいつやっているかと、量的なもの、質的なものを含めて、KPI(“Key Performance Indicator”)という指標をそれぞれの計

画について設定しています。例えば、初年度に、個人であれば、個人のお客様は、毎月、どのくらいの数のお客様の預金口座を増やしていくか。預金以外の手数料ビジネスをどう持っていくかということを数値目標にしています。

数値目標だけではダメなので、質的な目標というのが必要な場合もあります。お客様サービス室というところがありますけれども、お客様からの不満の解決を目標にする。例えば、今まで、毎月、100件の電話で不満があれば、それを半年後には、多少数量を測っていますけれども、こういうことをすることによって問題解決をしていって半分に減らすとか、法務部の目標は何かというと、訴訟に関わるものが、今、何件ありますが、今年中に半分に減らすためにこういことをします、というようなことになるわけです。ですから、非常に具体的に彼らは目標を持っていて、そして、それをKPIでもって3カ月毎にチェックするのです。チェックは経営委員会です。

そうすると、部門によっては、さんざん予算の時に、私が、「こうしろ、ああしろ」と文句ばかり言って、「そんな利益は上げられない」と言っていたのが、1年間の利益を半年で上げたところが出てくるのです。あるいは、それ以上。そうすると、今度は、もう当初の予算は忘れて、今年の予測を増額修正したほうがいいと指示します。その代わり、業績評価をするときは当初の予算数字をそのまま使うと。ということは、もう彼らは自分たちのボーナスは増えると思っているのですよ。これは必ず守ってあげるのが大切です。そのようにやると、つまり、短期的には、経理部が言う前に自分たちの仕事を常に自分たちでチェックするようになる。SPBでは今年のみならず、3年間分やっていますから、実績を踏まえて、来年のことも見るようになるわけです。

もうひとつ私が提案しているのは、必ず1カ月か2カ月後には実行できると思うのですが、四半期ごとの業績チェックは、いわゆる暦年とか、会計年度に縛られすぎているので、会社が永遠であるなら、6四半期で見るべきだということです。ですから、常に1年半を見ていく。でないと、予算というのは、9月が終わると、あと半年何とかやればいいやということになってしまうからダメだ。その次の半年を足して見るべきではないか。2四半期、プラス、4四半期、翌年全部見てしまうわけですね、そうすると、短期的にうまくやって業績を上げようということは長くは続かないから結局はなくなるのです。SPBという手法を取り入れることによって、実は、銀行の将来について安心できるようになってきました。

私は、旧長銀時代、20階にあった立派な役員食堂を廃止しましたから、8階にある社員食堂に時々行きます。いつもテーブルが空いているところに座りますけれども、このあいだ、よく顔を見る部長がいましたから、彼に、「最近どうだ」といったら、「うまいっています」と、「うまいっているのは分かるけれど、商売、続かない」といったら、「あと2年間くらいは大丈夫だ」と答えていました。「珍しいね。銀行が2年間大丈夫だなんて、大したことだね」と、こう言ったのですけれどね。つまり、先を見るように、みんななったということです。

これはマクロな話ですが、日本の最大の弱点は、変わらないことはいいことだと思っていることが、依然として多いということです。世の中はどんどん変わっていますから、日本を巡る世界の環境、あるいは競争相手、アジアでいえば中国、世界でいえば米国をはじめとして、中国とかアジアというのが競争相手に必ずなるのです。金融機関もそうです。外からの競争を防ぐわけにはいかないから、もう。外から入ってくるのを防ぎ、国内だけでうまくやろうという時代は終わりました。グローバルゼーションというのは、そういうことです。競争がありとあらゆるところで起きている。とするなら、彼らの変化のスピード以上に我々が変わっていかなければ競争力が衰えてくる。

ですから、銀行も10年一日のごとく同じような商売をしているわけにはいかない。銀行はだんだん飽きら

れる。「金を借りてくれ、借りてくれ」といったって、借りてくれないですよ、お客様のほうは、要らないというて。しかも、直接資本市場から調達したほうが安いということになってくれば、銀行からお金を借りることはだんだんなくなってくる。しかも、格付けがお客様のほうがいいという場合がいくらでもあります。とすれば、資本や資金の調達市場からするという事になってしまうのですね。だとするなら、銀行は、そういう中でどういう商売をするかということだろうと思います。

銀行でなくても、産業でも同じだと思います。やっている仕事には必ず、将来性のないものと、将来性のあるもの、利益性の高いもの、利益性の低いもの、リターンを見ていけば、確実に差のあるものがあります。ですから、よく、選択と集中というけれども、実行すればいいのです。実行するためのツールが必要ですが、それが、経営情報であり、戦略です。ですから、2年たとうと、3年たとうと、大丈夫だというのは、実は、しょっちゅう、自分たちの環境がどうなっているか知らなければならないということです。それで、自分たちはどう変わっていくかということです。

ITの話をちょっといたします。ITは、新生銀行は特異なものになっていると、皆さん思われると思いますが、事実、非常に違ったITのシステムを作っています。メインフレームコンピューターが、まずありません。そして、今やっていることは、レゴの組み合わせのようなやり方をしているわけです。いろいろな商売をするときに、例えば、勘定系とか、情報系とか、あるいは、お金を貸すこととか、資産の運用とか、商品がいろいろありますよね。商品ごとにシステムを構築するというのが伝統的なやり方なのです。ところが、お金をお客様に借りてもらうことと、お金を預かるという、この商売はそんなに違う商売ではありません。個人のお客様に、送金手続きを銀行がする、お客様の依頼を受けてやることと、企業が送金することは、実は全然変わらないのです、プロセスということからいえば。それを、みんな違うと思っているのです。企業に対するものと個人に対するものは違うと思って分けてしまっている。融資と、お預かりするものは別だと思っている。あるいは、投資信託商品を買うことと、預金をいただくことは違うと思っている。電話のテレコミュニケーションと、コンピューターを使ってやる銀行の元帳とか、そういうものはみんな別々のものだと思っているのです。ところが、それを全部細かく分けていくと、実は、全部が部品なのです。それぞれの部品を抜いて、その組み合わせをすればいいのです。そうすると、何回でも同じ部品が使えます。このやり方は、IT先進国であるインドでもやっていないものです。

このあいだインドに行きましたけれども、いろいろなソフトウェアの会社と我々には関係があります。ウィプロというところもあれば、34,000人の従業員がいるタタ・コンサルティングサービスもあるし、シティが昔作ったシステムの会社が幾つかあります。今は、ニュークリアスとポラリスという会社に分かれて、アイフレックスという会社はリテールバンクのシステムを作りました。みんな我々と仕事をしていますけれども、新生のやり方は非常にユニークで、大いに学ぶところがあると言っていました。私は、そんなに特別に優れているとは思っていなかったのですが、そういうソフトウェアの産業から見ても、こういうやり方は今までにないものだったようです。

つまり、レゴを集めるように、いろんなものを組み立てていくから、何か新しい商品を出そうと思うと、それに合った部品を足すだけで良いので、3カ月くらいでシステムが全部できてしまうのです。要らなくなると外していくのです。2000年に譲渡された後、昔からのシステムがありましたから、これと新しいものを同時並行的に動かしていたわけです。ある日、突然、カットオーバー、この日から新しいシステムに変えますというのは危険なのです。リスクが高すぎるから、騙し騙し古いものを使い、新しいものと同時並行で、走らせているの

で、新しいものの稼働状況がチェックできるわけです、何が起こっているか。そして、3カ月、半年やって、まったく問題がないという、古いものを外していくわけです。コンピュータ・センターのビルから大型汎用機(メインフレーム)をどんどん出していくから、スペースがどんどん空いてしまったわけです。今やっているのやり方だと、非常に安く、そして早くできます。

これは物の考え方が違うのかなと、私は思います。インド人は、皆さんのイメージとしては、頭はいいけれども、早口で、よくしゃべって、人の言うことを聞かないと思っておられると思います。私はインド人とずいぶん付き合いがありますけれども、忠誠心はすばらしい。言うことを決して聞かないということはないです。議論もするし、理屈はこねますが。

なぜ、インドがそんなにITで強くなったかということを考えてみますと、戦後50年間社会主義だったからです。英国から独立をして、植民地を離れて、社会主義になって、インディラ・ガンジーが首相であった時代も社会主義です。社会主義の時代に何が起こったか、よく聞きますけれども、私の知っている複数のインド人がそう言うので、本当かなと思っていたのですが、電話線を一本引くのには20年かかったそうです、90年代のはじめまで。ところが、今はモバイルが入ってしまったから、電話線なんていうのは要らなくなった。今は簡単に引けるようになったらしいです。また、インドでは電気がしょっちゅう止まります。ホテルで会議をしていても、だんだん茶色く変わっていくのです。ブラウンアウトするのです。みんなホテルは自家発電を持っている。電気は、幾ら使ったか、料金を取るといっても、社会主義ですから、貧しい人に親切にというやつで、取らないのです。ボンベイ、今はムンバイといいますけれども、ああいうところにある大きな、日本でいえばマンション。外から見れば汚らしくて、ペンキは塗っていない、ひどいと思います。なぜこうなったかという、家賃統制令があったからです。いまだに、東京のど真ん中のようなところにあるマンションが月に家賃が2ドル、200円ちょっとです。その中に住んでいる人は、店子だから、自分の好きなように中をきれいにしてもいい。この店子の権利は100万ドルで売れるのです。社会主義というのはそういうものなのですね。みんなにやさしく、みんなをダメにしてしまったわけです。だから、貧しい人がたくさんいます。インドへ行くと、飛行場から街の真ん中へ行く間に、何人の人が、子どもを使って窓を叩いて「お金をくれ」と来るか。お金をあげようとする、とんでもない、あれは雇われているから「やるな」とインド人には言われます。

90年代になってから、国の外貨準備が5億ドルまで減ってしまい、それで大変だということで、政権がひっくり返って、かなり自由になってきたわけです。

インドにはタタ財閥が作ったタタ・モーターズという自動車会社があります。そこも行きましたけれども、最初はトラックだとか、ピックアップとかいうものしか作らせなかったのですが、今から16年前にホンダと提携をして乗用車に乗り出したいといったら、国が「ダメ」と言ったのです。唯一の国営会社に全てを任せているからという理由です。その後、スズキ自動車がそれと提携をしました。今や、だんだん自由になってきて、自動車の工場を造ろうという動きがあるようです、トヨタとかですね。タタの人が乗っている一番いい車は、トヨタです。乗用車は5年しか経験がありませんからね。それは立派な工場は持っていますけれども。それで、やっとそういうふうに変わりつつある。

そうすると、モノを作ることとか、工場とかいうものは国が許可しなければならないから、押さえられるのです。頭の中は押さえられないですね。ソフトウェアというのは設備投資が要らない、ほとんど。だから、そっちのほうに、みんな行ってしまったわけです。しかも、インド人は、小学生でも2桁の九九の計算ができます。彼らは、自分たちは数学が得意だ。数学は絶対に負けないと私に威張ります。エンジニアリングの物の考

え方というのがすごくできるのですね。人口が10億ですからね。有名な経営大学院というのがあります。インディアン・インスティテュート・オブ・マネジメント、100人の募集に対して、応募者10万人。千人に一人ですから、いいのが来るのは当たり前ですよ。そういうことで、インドは、今や、頭を使う頭脳産業に一所懸命に乗り出そうとしているわけです。

インド人を我々が利用するというか、ソフトを使うのは非常にいいことだと思うのですけれども、よく彼らを理解しないと使いにくいですね。やっと、私はおかげさまでインド英語が全部分かるようになりました。最近までは、通訳を入れたくらいだったです。ものすごく早口なのです。何で、そんなに早口だというと、「頭の回転が速いからだ」と生意気なことを言うから、「冗談じゃないよ」というのですけれどもね。そういうことを言う人もいます。そういう意味では、ITの分野でインドはどんどん伸びていくだろうと思います。

一方、中国がモノを作ることにすごく熱心だし、安く作っていますよね。だから、ITの世界でいうと、インドと中国が、もしもソフトとハードを合体させるなら、すごい強力なものが出てくる。だから、日本は負けるなど言っているわけです。いつも、そういうことを言いますと、「じゃあ、日本はどうなるんだ」というから、「だから、うっかりしていられない。15年たったら、日本は中国の極東省になっているかもしれない」と注意を喚起しています。では、日本をどうしたらよくできるかという、やはり、日本が得意とする分野を出来るだけ早く見つけることだと思います。日本の企業の戦略、日本経済の戦略を作らなければ。これは政治でも全部同じ。戦略を徹底して考えて、考え抜いて作ったら、あとは一気呵成に走ればいいのです。途中で、ときどき修正はする必要があっても。戦略に弱いというのが一番よくないですよ。おそらく中国とかインドは、特に中国は戦略を考えているに違いない。なぜ、日本人の私に、いろいろ手伝ってくれといっているか、不思議な話ですよ。何も中国に人脈があるわけでもないわけですから。

そういう意味では、これからの日本の将来を考えると、ITをいかにうまく利用していくかということが大事で。私にとっては、ITというのは経営上のスタッフ部門ではなく、それ自体がビジネスを生み出すのです。ITでやれることがいろいろ出てくると、今まで考えられなかったようなサービスも提供でき、新しい商売が生まれてくるのです。ですから、システムとかインフォメーションテクノロジーというのは、私にとっては、実はビジネスのドライバーだというふうに考えています。

あと、幾つか申し上げたいのは、人事制度です。人の物の考え方を変えるというのは、人事制度も関わってきます。2000年の3月に旧長銀に行きまして、どういう人がいるかと思って、いろいろ話を聞いた。人事部長に言ったら、このくらい厚い本を持ってきました。写真と経歴が全部付いている。パラパラとやると、全部卒業年度順に並んでいるのです、1ページから100ページくらいまで。どこの学校を出たかということも全部書いてあるけれども、その人がどういう分野で有能であるかは何も書いていない。これでは、将来の取締役候補を100人つくって、おそらく、社長候補というのは10人以上いるのではないかと思うほど、みんなにジェネラルな、一般的な知識を与えようとしていたわけです。ジェネラルな知識というのは最後は要るかもしれませんが、若いときからジェネラルな知識を得させようと思って、40までに、あるいは45でもいいのですけれども、20〜25年で10の仕事を経験させるというのは望ましくありません。銀行とか会社を辞めて、よそに行きたいというときに、いわゆるヘッドハンターに会い、「あなたは何ができますか」と聞かれた際に、「私は課長でした」「私は部長でした」という返事があると、笑い話のように言いますけれどもね。つまり、課長とか部長というのは売れるものではないのです。その会社にいるから偉そうな顔をしているけれども、マーケットビリティ、市場価値は、ほぼゼロですよ。市場性のある人間をつくらなければダメです。最近も、人がときどき動きますけ

れども、今や、新生銀行からよそに移るときは、2段階くらい昇格していくケースが多い。つまり、それだけのマーケティング力を持った人間が育ち始めた。なぜかという、新銀行スタート以来、同じことを5年やっていれば専門的知識ができるということです。

だから、人を雇うときも、今や2,550人の正式社員がいますが、譲渡当時は2,250人ですから300人増えています。関連会社等を入れると3千人を超えていますが、そのうちの100人は外国人です。女性もたくさんいます。女性の採用は、もちろん積極的だし、昇進も非常に積極的にやっていて、各部門に、1〜3年後の管理職比率を何%にするか目標を出させています。そうすると、今まで、有能だけれども陰に隠れていた女性がどんどん上に引き上げられてくるようになる。驚くなかれ、IT部門では3割の管理職が女性です。リスク部門でも3割くらいはそうになっています。どこが一番遅れているかというと、恥ずかしいことですが、事業法人です。お客様が、女性が行くと、あまり相手にしてくれないからというのが理由ですが、そんなことはない。これから変わっていくだろうと思います。

2年ごとのローテーションをやめましたから、みんな、専門的知識なり、あるいは経験を蓄積しているので、非常に自信を持っています。学歴はまったく尊重しないから、ときどき、経営委員会とかリスク投資委員会で複雑な金融商品の説明をする人について、あとで幹部に「あの人はどういう経歴の人」と聞くと、「あの人は旧長銀で、高校卒で入った人です」というケースもありますし、地方の支店で、信用金庫の理事長さんに一番信用されているのは女性ということもあります。その人が行かないと、なかなかモノが売れないのです。そういうふうには、男女の区別もないし、国籍もまったく気にしないということです。

確かに、外国人を雇うと高いですよ。高いから、ダメな外国人はいつまでも雇わないという無言のプレッシャーをかけていますから、最初の頃にドカドカと入ってきた変なものはだんだんいなくなりました。最初の頃は、2年か3年という腰掛けのつもりで来た人の多くが、今は、ずっといたいと思っています。中には、日本語が完全にできる外国人がかなりの数います。金融商品の説明を全部日本語でできる。顔を見ていると外国人だけれど、まったく変わらないですね。

ITセンターでも同じです。ムンバイの郊外100kmのところにプネという町があるのですが、そこにセンターを作り、ヘルプデスクを移設しました。銀行の中でインターネットを使ったり、PCやIPフォンを使ったり、いろいろしているとき、問題があると電話をするヘルプデスクというのが行内にあります。内線でかけると、どうなるかという、先ずプネに繋がり返事はプネから来ます。そうすると、日本語を知っているインド人が、こうしなさい、ああしなさいと指示してくるわけです。

また、IPフォン(内線)を使ったビデオ会議は、当行がビジネス拠点を持つニューヨーク、台北、プネ、ロンドン、フランクフルトなどとの間でいつでもタダで出来るようになっていきます。よく覚えていますけれども、90年代の最初に、ビデオ会議をニューヨークのシティバンクとよくやっていました。1時間40万円。今は、もしもパブリックラインでニューヨークの市内の友達に電話したいと思うと、ニューヨークのマンハッタンの電話だけは払うのです。あとは全然タダです。これでは、AT&Tが儲からなくてだんだんダメになっていくのは当たり前です。それほど競争が激しくなっている。我々はコストをいかに下げるかを一所懸命にやっていますから、そうすると、今みたいな会議にしても、隣でしゃべっているのと一緒にですからね。そういう意味では、新しいことがどんどん起きているけれども、それを一日も早く実用に向けていくということが必要だと思っています。

最後に、銀行の経営革新について特別に申し上げることは何もないのですが、そんなに難しい話ではな

く、銀行も普通の商売だと思えばいいのです。今までのように、銀行は座っていて、お客様が立って商売をしているというのは、高島会長さんもおっしゃったのですが、普通ではありません。銀行の店舗では番号札をもらいますが、お客様に対して、番号で呼んだり、「はい」といってお客様のほうが立っていかなくてはいけません。応対は丁寧かもしれませんが、あれは、まさに慇懃無礼だと思います。週末にATMを使えば金を取る、こういうのはどこかで変えなくてはいけないから、我々は、それを大胆に変えるべきだと考えました。今も、いろいろなことを考えています。そのうち、きっと出てくると思いますが。

支店というのも、バックオフィスをどんどん集中化しました。だから、スペースが半分で済んでしまう。しかも、人間が関わらなくてできることは全部機械に任せる。そうすると、人間が支店にいとすれば、今まで20人いたところは8人で済む。しかも、8人は金融商品の説明ができて、お客様の相談にあずかれるわけです。機械でやると信用できないという人がたくさんいます。私は、逆だと思います。人間が入ると間違いを起こすから、人間は信用できないけれど機械は信用できる。昔から、30年も40年も前から言っている言葉ですが、GIGOという言葉があります。“Garbage in Garbage out”といいます。“Garbage”というのはゴミで、ゴミを入れるとゴミが出てくるというのが機械なのです。だから、入れるソフトや何かは良くなければならないということです。

常に言っているのですけれども、きょうも、そういうことがちょっとあったので、また言わないといけない。「うるさいことを言うじいさんだな」と思われるかもしれませんが、最初に間違いを起こすと大変です、お金もかかります。なぜかといいますと、取り引きで間違いが起きると、お客様から、「これはどうなったんだ。おかしいじゃないか、こんなことはないよ」と電話を受けます。「それでは、お調べします」と、瞬間的に返事ができないことが多いのです。少なくとも1時間とか2時間、場合によっては翌日返事をする。そうすると、その人は、また怒って、「おまえなんかじゃダメだ、支店長を出せ」となる。支店長が電話に出ると、「冗談じゃない、そんなので済むと思っているのか」というと、今度は出かけないといけない、電車に乗って、菓子折を持って。最初の過ちは極めてコストが高くつくわけです。よく言われますけれども、銀行の経費中の2割が、私は1割と思っていますけれども、そういう本来起こさなくてもいいことによって、その処理のためにかかっている。とすると、最初に過ちを起こさないように、ITであれ、あるいはサービスのやり方にしても、気をつけなくてはいけません。間違いを起こすと、まず、法務コンプライアンス部だけで済まずに、金融庁に言いに行きますよ。場合によっては、証券業取引何とかというのがありますけれども、そういうところにお詫びに行ったり、直すことを考えなくてはいけません。そのようなことは絶対に起こさないようにしなくてはいけません。

機械は、実は非常に正直で、間違いを起こさないものです。私は、21世紀の問題というのは機械と人間の付き合い方だと思います。我々のところは、ITはいい仕事をしていると思いますけれども、人間がついていけないところもあります。例えば、お客様が住宅融資を申し込まれた場合、当行の最新のシステムでは多数の必要書類が、瞬間的にイメージ処理され、そのままコンピューターを通じて処理をする人のところに全部一連で出てきて、それをチェックしているのです。書類は揃っているか、間違いはないか。例えば、所得税を払ったという証明書をもらっているか。あるいは、住宅融資を借りるときの評価がちゃんと出ているかどうか、全部瞬間的に機械でやってしまいます。次の段階では、人間がお客様に電話をしなくてはいけません。お客様から「あれはどうなった」という問合せがあると、今までのやり方だと、書類はどこにあったのかと慌てて探すことになります。システム化でそれはなくなったけれども、そのスピードについていって、お客様に満足していただけるような人間の入ったサービスができるか、ここがどうしても必要なところであって、トレーニ

ングを徹底してやらなくてはいけない。そこのところをおろそかにしていると、せっかく機械がすごいスピードで処理をしても、お客様にご迷惑をかけるということになってしまいます。

21世紀の大きな問題は、ITが世界を変えていくとは思いますが、それにどうやって人間がついていき、機械を使いこなすかということですね。逆に機械に使われては困ります。そこのところは、おそらく日本人が一番優れているのだらうと思います。だから、そこのところをどうやって、いい訓練をし、高い質のサービスができるかというのが、私どもにとっては今後の課題であり、それを早く解決をして、常にいいサービスを提供したいというところでもあります。

ちょうど、14分くらい残っていますから、ご質問があれば、ご遠慮なく、聞きにくいことでも何でも結構ですから、どうぞ。どうもありがとうございました。

司会

八城様、ありがとうございました。それでは、ここで、ご質問を承りますので、挙手でお願いいたします。

――

八城会長にお聞きしたいことは、行員の人、仕事にしても、人間評価をする場合にも、どういう点を一番重視するか、参考のために、重要なほうから10個くらい挙げていただけると。私が一番興味があるのは、KPIと、さっきおっしゃった。そのKPIとしても、例えば、どういう点を特にその中に入れることが、八城会長の方針というか。

八城

大学の先生だと、ビジネススクールの先生は、パッと並べられますけれども、僕はちょっとできないですけどね。

――

幾つかで結構ですけども。

八城

どういうことを大事にしているかという、やはり、ものを一所懸命に学びたいとかいう、そういう姿勢ですね。自分ももっといろいろなことを知って、それを役に立たせたいという。これは、忠誠心というような簡単なものではなく、新生銀行にいる以上、自分のやっている仕事が価値のあるものであるというふうに思いたいという人がいいですね。上から言われたからやっているのではなく、本当に価値のある仕事をしたいと思っていて、そうすると、一所懸命に物を覚えようとするし、勉強もするし、人に聞いて、自分の質を高めようとします。これは非常に大事な資質ですね。

2番目は、お客様のことをよく知っていて、お客様の立場で物を考える人がいいですね。

3番目をいうなら、やっている仕事、銀行のボトムライン(最終利益)にどう貢献しているかを気にしている人がいいですよ。銀行は、やはり利益を出さなければ、普通の企業ですから、そういう意味では。利益を出すことに、どうやったら貢献できるかというプロフィットマインドがなければならないと思いますね。

上を向いて仕事をしているヒラメは要りません。上ばかり向いているというのはダメ。つまり、部下をどうやって育てるとか、同僚と一緒に協力をしてやるとかという。上の人はよく見ているのですよ、とにかく高いところから見るのだから、みんなが見えてしまうわけです。ヒラメは、すぐ気がつくからダメ。ヒラメというのですかね、目玉が上にくっついているのは。

――

ということは、多面評価というか、360度フィードバック的なものを重視することになりますか。

八城

よく、経営大学院とか、コンサルタントの人でも、そういうことを言いますよ、360度評価と。僕はあまり気にしないですね、360度評価は。八方美人というやつですよ、そうすると。どこかに、やはり目標がなければ。360度評価をするのはいいけれども、あまり役に立たない。僕は、その経験があります。シティコープが360度評価を入れたのだけれど、書類ばかり増えてしまって、そんなことをしなければ分からないようではしょうがない。上の人が見ていて、人の価値が分からないのでは。しょっちゅう人を見ていて、これはどういう人間かと分かるようになるわけです。しかし、若い人にそれを期待してもダメだから、だとするなら、評価は非常に論理的にしていかななくてはいけない。どういうことをやるかという、やはり、大事なことは、その人がどういうことを知っているかという、知識とか経験というのを、まずそれをよく見て、知識もなければ経験もない人間より、知識もあり経験もあるほうがいいですよ。何を知っているか。大事なことを本当によく理解しているかという。

2番目は、その人は、どのように周り仕事を進めるかということですね。知識、経験だけを持っているのでは意味がないから、それをどうやって活用していくかということです。

3番目は、その人の将来性があるかどうかですね。つまり、現状は非常によくやっていて、評価は高いけれども、その人はそれ以上の仕事は一切できないだろうという人も中にはいるわけです。場合によっては、もっと責任のある仕事をしたいと思っていない。そんなのは嫌だと。今の仕事を非常に情熱を持ってやっているとすると、その人も、将来性ということからいうとポテンシャルは低いわけです。

ですから、評価をするときに、直接上司が見ているだけではダメなのです。上司が悪いかもしれませんが、もうひとつ上のレベルで見なければならない。個人の評価は必ず2段階です。最後は、幹部社員になれば、全体の例えば5%くらいから10%くらいは、トップの人たちが5、6人で、みんなで議論をして、評価を最終的に決めるべきだと思っている。だから、そういうかなり上の人については3段階の評価をしています。そうしないと、イエスマンで、直接の上にだけいいという人もいるし、直接の上の人がダメだという人もいます。自分の部下が怖い上司も中にはいるわけです。自分を追い越したら大変だと思うから、あまり評価をしないとか、「あれはよくないですよ」というようなことを言ったりします。それは、その上の人が見ていれば分かるわけです。

公平さというのは絶対に必要です、評価については。私は、会社をたくさん歩いたわけではないけれど、エクソンとシティ、それで今の会社ですが、みんな定年で辞めていますからね。だけど、その3つの中で一番人事のやり方が上手なのはエクソンです。すごく公平であって、派閥もなければ、社員も会社を絶対に信用しています。今は合併したからどうか知りませんが、エクソンは、社員が自分の将来について、

常に客観的な判断が複数の目で、そして2段階くらい、あるいは、それ以上のレベルを経て自分の将来を見てくれているという安心感があります。新生銀行については、実は、そこまでいっていません。評価をどのようにしているのか分からないという人が結構いました。

これは、モラルサーベイとか行員の調査をして分かったのですけれども、戦略とかリーダーシップについては不満はないが、直接の上司たちが自分をどう評価しているか分からないとか、中堅管理職のところに、すごく批判を寄せていました。これは、ある意味ではコミュニケーションの問題です。自分たちが考えていることをよく話せば、分かってもらえるはずですよ。だから、人事評価のやり方はこうであるということが、もっと説明がされて、実際に実行すれば、みんなが信用するようになるのですね。

――

アメリカの金融業界、銀行では、パフォーマンスの結果をある程度公開しなければいけない、法律もあるわけですね。日本はそこまでやっていないのですけれども、一般的なパフォーマンス、不良債権にしても、これから新生銀行は、当然、いろいろと公開という方針でやられるかと思いますけれども、日本の今後の他の業界も含めて、どうあるべきだという忌憚のない意見をお聞きたいと思います。

八城

私は、情報を開示するというのは当たり前のこと。知られて悪いのは、開示していけないことは、お客様に関する情報です。この会社の中身はどうだとかということをはいけません。それ以外のことで、銀行は不良債権の比率がどのくらいあって、その処理はこういうふうに行っているとかということは公表して当たり前。個別の名前を絶対に出さなければいいのです。情報を出さないから週刊誌にすっぱ抜かれるのです。誰かが出すのですよ、行員が。情報を外に漏らすことはお客様にとってもものすごくダメージがあるということを教育していれば、出さないですよ。

そういう意味では、情報というのは、出せば出すほどいいことなのですね。つまり、出すということは、みずからプレッシャーをかけて、この問題をどうやって解決しようとか、あるいは、自分の会社の目標はこういうことであって、こういうところまでいっていますとか、あるいはリターンがどうであるとか、エクイティに対するリターンがどうである、アセットに対するリターンがどうである。あるいは、セグメント情報まで、本当は出したほうがいいですね。セグメント情報は、銀行については、例えば、ニューヨークに上場すればセグメント情報を出すことになります。この部門で幾ら利益を上げているかという情報です。今、既に、我々は、情報開示という意味では、サーベンスオクスリーという法律がありますけれども、これに、適応すべく準備をしようと考えているところです。おそらく、年内に2つくらい、アメリカの企業がニューヨーク市場で、サーベンスオクスリー法に十分に当たっている会社が近く出てくると思います。すごく大変なのです、お金もかかるし。でも、そのくらいやってちょうどいいのではないですかね。今まで、アメリカの企業でも、エンロンとか、ああいうものが出てくるのは、情報開示をしていないからです。やはり、トップがしっかりしていなくてはダメです。いくら社外取締役を入れても、悪いことをしようというトップがいる限りは、やろうとすればできることがあります。

昔、シティコープの時に、「どうしたらごまかせるかね」と聞いたのですよ、オーディターに。そうしたら、「あなたとCFOが組めば、だいたいできる」という返事が返ってきました。まさに、そのとおりです、エンロンは。だから、企業というのは、社外取締役や外部監査人も大事ではあるけれども、企業のトップが、自分た

ちのやっていることが恥ずかしくない、誰に見られても恥ずかしくないということをしなくていけないのです。

それで思い出すのですけれども、1973年、第1時石油ショックの後、エクソンは、イタリアで不正政治献金をしていることが社内の監査で分かって、その社長を訴追しました。その後、会長が全世界の15万人の社員に対して出したメッセージは、まず、法律違反は絶対にするな。法律違反をしていると思われる者が上司にいるなら、その上司に話し、聞きいれられなければ、さらに上に行けと。それでも聞かないときには、オーディットに来いと。それでも聞かないときは自分に直接言ってこいと。同時に、会社のやっていることで、テレビの前でしゃべれないことはやるな。法律に違反するようなことをやるなら、利益を求めなくていい。その利益の機会は捨てるという簡単なメッセージでした。だから、プリンスベイで油を流して、だいたい問題を起こしたけれども、それ以外はまったく、あれだけの巨大企業であっても問題を起こしません。そういうのがDNAとして残っているわけです。

シティバンクのプライベートバンクが話題になっています。私がシティを辞めたのは97年10月ですが、その前に一度同部門の人間を処分しています。その時の処分が、なぜなされたかということが遺産として残っていない。人間の記憶というのは非常に短いですよ。銀行でもそうですが、だいたい30年しかもたないですね。30年たつと、また同じことをやるのでしょうか。だいたい30年すると、記憶が消えるのですよ。悪い過去のことは、銀行も、会社もそうだけれど、社史とかには書かないですね。おもしろいけれども、会社の社史を読んで、自分のところのスキandalに属することは絶対に書いてない。負の記録は次の世代に残しません。だから、30年すると、またやるのではないかというのが、私の感想です。バブルが終わって、2020年頃には、また大きな問題が日本に起きる、世界にも起きるかもしれない。

やはり、トップがしっかりしていなくてはダメですね。

司会

それでは、ほかの方、時間が迫っておりますけれども、もうお一方、ご質問をお願いいたします。もうお一方、ございますか。

――

(音声不良)

八城

僕が質問を言ってあげますから、大丈夫です。どうぞ。

なぜ、リースとかノンバンク事業に乗り出しているかという理由ですか。

極めて単純です。銀行は、銀行業というのは、ある範囲内のことをやっているのですね。ところが、銀行がお客様からいただく金利というのはリスクに見合っていない。つまり、リスクを取るのが商売であるけれども、それにふさわしい金利をいただいていない。競争という名の下に、みんな安売りをしてきている。リスク管理もやっていない。それに比べると、ノンバンクというのは、総資産に対する利益率からいって、銀行が税引後で0.5%程度であるのに対し、おそらく2%～3%くらい。これもリスク管理をちゃんとしなければなりません。

が、そういう利益性の高いものがあるのですね。しかも、マーケットには、ノンバンクが提供する金融サービスを必要としてるお客様がたくさんいます。いろいろな種類のお客様がいるわけですから、そのお客様の要望に応える。それで利益を出そうと思うなら、リスク管理をちゃんとし、そして、できるだけ安いコストのお金を集めてお客様に提供すればいい。しかも、そのときに、ITを効果的に使って安いコスト構造を作るなら、利益が出ることは確実です。銀行の人が、そういうノンバンク商売を直接やるというのは、なかなか難しいです。ですから、ノンバンクを経験した人がトップにいれば、我々はそれをサポートしていく。つまり、安いコストのお金を提供し、いろいろな分野でのサポートをし、商品をクロスセルをする。という、極めて単純なことです。何もおかしいことはない、というわけです。

司会

それでは、時間も迫りましたので、ご質問は尽きないと思いますけれども、この辺で終了させていただきたいと思います。

どうぞ、皆様、八城様に盛大な拍手をお願いいたします。

八城

どうもありがとうございました。