

金融機能の再生のための緊急措置に  
関する法律第46条に基づく報告書

平成10年12月15日

株式会社日本長期信用銀行

## ■ 目次 ■

### I. 特別公的管理の開始決定が行われる状況に至った経緯

1. はじめに
2. 経営悪化の原因
3. バブル崩壊後の経営施策
4. 特別公的管理の開始決定までの状況

### II. 業務および財産の状況

1. 与信業務
2. 資金調達業務
3. 海外業務
4. 店舗等の固定資産
5. 不良債権の処理

# I. 特別公的管理の開始決定が行われる状況に至った経緯

## 1. はじめに

当行は、平成10年10月23日、「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律（以下「金融再生法」と言う）」第68条第2項に基づき、預金等の払戻しを停止するおそれが生ずると認める旨の申し出を行いました。

これを受けて内閣総理大臣は、同日、同法第36条第1項に基づき、当行の特別公的管理の開始決定を行うとともに、同法第38条第1項に基づき、預金保険機構による当行株式取得の決定を行いました。10月28日、株式取得にかかる公告が行われ、当行は一時国有化されることとなりました。

11月4日には、同法第45条第1項に基づき、内閣総理大臣による指名、預金保険機構による選任により、当行の新たな取締役、監査役が就任するとともに、同日、それまでの取締役、監査役は全員辞任したことで経営陣は一新致しました。

当行は、こうした事態に至ったことを改めて深く反省し、国民の皆様、株主の皆様、お取引先の皆様を始めとする関係者の方々に心からお詫び申し上げます。

金融再生法第46条に基づく本報告は、当行がかかる事態に立ち至った経緯等につき調査を行い、特別公的管理開始決定後遅滞なく報告することとされております。調査作業につきましては、新経営陣のもと直ちに開始致しましたが、時間的制約もあり、その内容については必ずしも十分でないと思われる事項もあります。またさらに詳しい調査を行うためには、より多くの調査時間を要すると思われる事項もあります。

しかしながら、当行には別途、金融再生法第50条に基づき、旧経営陣等の民事上や刑事上の責任を追及する義務があり、これらの責任を明確にするための調査を行う目的で「内部調査委員会」を設置致しております。内部調査委員会は経営直轄の独立した組織とし、日本弁護士連合会からの推薦を受けた弁護士7名を委員として、これに加えて当該委員弁護士各々の常置代理人弁護士で委員団を構成します。特別公的管理の開始決定が行われるに至った経緯、原因等については、こうした外部専門家による透明度のある効果的な方法を通じ、より深く明らかにされるものと考えております。

## 2. 経営悪化の原因

### (1) バブル期の銀行経営環境

昭和60年、対外不均衡是正のためのプラザ合意が成立し、日本は、超低金利政策に転換しました。国内経済においては金融超緩和時代が始まり、資産インフレの発生、エクイティファイナンスの盛行などいわゆるバブル経済に突入して行くこととなりました。

この頃の銀行界では、金融自由化に対応すべく、多くの銀行で収益強化志向が高まり、そのための経営組織の見直しや業務の効率化が課題となっていました。特に、ある都市銀行が昭和54年に導入した総本部制とリレーションシップマネージメント体制は、大きなインパクトを与えました。銀行界には、本部と営業店が一体となって顧客志向型組織に再編され、顧客ニーズに素早く対応することで営業成績を向上させることが要請されていました。

当時の銀行界での一般的な考え方は、

- ①金融自由化時代は資金調達については他行より金利を高め設定しさえすれば容易に集まる、
- ②銀行の競争力は結局のところ貸出競争力である、
- ③リスク対応力と競争に耐えうる収益力が重要である

などであり、どこの銀行にも経営基盤拡充の観点から貸出競争に乗り出さざるを得ないような素地が生まれていました。特に、収益基盤の再構築が必要とされていた当行では、このような動きに大きく影響されることとなりました。

また、銀行界には、直接金融の隆盛によって銀行は企業金融の中心から劣後していくのではないかという危機感もあり、次第に借り手側の情報入手も困難化していくなど、借り手優位の中での過当競争状態となっていました。

さらに、大手銀行では、B I S規制が導入されるなど制約要因もありましたが、このために、どの銀行も、自己資本充実・ファイナンス実施を目的に「収益志向」「R O A志向」等の方針が加速され、より高い収益を確保すべく、いわゆる中堅・中小企業融資の拡大へ向かうことになり、この分野での競争は一層激化していきました。

## (2) バブル期直前の当行経営

昭和50年代後半(1980年代)に入り、長期信用銀行法に守られて存在してきた長信銀業務は金融の国際化、自由化の流れの中で大きな曲がり角を迎えていました。すなわち、金融の自由化や市場化が進展していくと予想される中で、企業の直接金融比率が高まり、従来の伝統的な長信銀業務は利鞘が低下し、規模の拡大に依存しない高付加価値業務へ転換することが求められていました。

これらの予測に基づいて、国際的なホールセールバンクへ脱却していたある米銀の例などを参考にして、昭和59年には「長期ヴィジョン」が策定され、昭和60年には「自由市場への挑戦」と題する「第五次長期経営計画」の5カ年計画が策定されました。そこでは、規模の拡大が利益の拡大に結びつかないという哲学の下、あくまで収益性に指標を置いた高付加価値業務への転換を目指すとともに制度金融から市場金融への脱却を図り、投資銀行業務への転換を、スリム化した組織と人員で達成して行くというビジョンが示されていました。

この第五次長期経営計画によって、国際業務、資金証券業務の充実やマーチャントバンキング業務の確立など経営方針の転換が行われたものの、その直後に日本がバブル経済に突入して行くことにより、計画期間中の実際の運営は次第に形を変えて行くこととなりました。

## (3) バブル期の当行経営

昭和63年に第五次長期経営計画の前提となった諸条件に対する変化を踏まえて、「長期的な経営方向の点検について」という考え方が経営で議論されることとなりました。その内容は、計画策定時と異なり、積極財政と内需拡大、自己資本比率規制の導入といった諸要因が加わったため、規制金融下での利益が剥落していく前に、利益額水準を拡大すること、そのために利鞘率の高い中堅・中小企業向け貸出に傾斜していくことを示すものでした。これが、平成元年には、「世界のトップクオリティバンクを目指して」と題する「第六次長期経営計画」へとつながっていきました。

第六次長期経営計画下では、主要な柱はいくつかありましたが、中でも高収益資産の積み上げや営業母集団拡充の主力を担う業務として、中堅・中小企業に力点を置いた新規取引開拓や量的拡大への取り組みが強力に推進されました。同時に新規中堅・中小企業開拓のための拠点として、都内に法人向

融資営業のための空中店舗を設置したほか、既存店においても新規開拓班の充実を図り、首都圏重点の増員を図るなど量的拡大志向を促進する施策が講じられました。

折りしもバブル経済の拡大期であり、不動産や株式価格の右肩上がりの神話が固く信じられていた時代背景もあり、不動産を担保とした信用判断は各銀行でも主流となり、不動産関連融資は、貸出規模拡大競争の格好のターゲットとなっていました。

当時当行では、債券販売等資金調達は順調であった反面、大企業等既存取引先だけでは運用先の確保は困難な状況でした。特に大企業向け長期貸出の償還スピードが早く、貸出残高の減少に伴い企業取引分野での地位の低下を招くのではないかとの危機感があり、中堅・中小企業分野での量的拡大が一層重要視されたとともに、金融緩慢期での長期プライムレートの金利競争力低下から、長期金融分野の拡大が可能となる不動産関連融資が注目されました。さらに対象は、国内案件のみならず、当時日本の企業で盛んになっていた海外不動産投資やM&A案件等にも拡大していきました。

こうした融資について、不動産市況の見通しや個別案件のフィービリティならびに企業体力への配慮等の点で、結果的に、リスクチェックが甘かったことが、その後の不動産市況悪化に伴って、不良債権発生のかな原因になりました。

また、第六次長期経営計画と一体不可分の業務運営体制が、平成元年に導入された「大グループ制」による営業体制でした。大グループ制は、大企業と中堅・中小企業とでは、マーケットが異なり、必要とされるスキルや審査手法も異なるとの認識のもと、それぞれのグループに審査部門を内包して営業推進を図るものでした。さらに顧客に対するクイックレスポンスを強化し、営業機会を最大限に捉えるという観点から、部店担当役員に与信権限を与えたため、これが結果的に特定先に対する与信が急増する素地にもなりました。

人事面でも、昭和60年に導入された新人事考課制度は、潜在能力に引きずられた人事考課を排除し、計数を基礎に客観性を高めることを目的として「結果重視」を全面に掲げた実績主義の色彩の強いものでした。一方で、部店の業績管理制度も昭和58年から貸出部門がその中に取り込まれましたが、そもそも長期貸付を主体とする当行においては、本来貸出時には評価は定まらず、回収・償還をみて初めて良否が判定出来るものであり、表彰対象とすることに疑問の声もありました。結局は、他行でも導入されていることも参考に、バブル期においてもこの制度は存続したことで、営業部店の業務運営のターゲットとして重い指標と位置付けられることになりました。こうした

ことから、結果として、上記の新人事考課制度の導入と呼応した形で、目先の業務計画達成至上主義の風潮を醸成し、「ボリューム重視」「慎重な融資姿勢の軽視」等バブル期を通じた弊害がもたらされることとなりました。

バブル期での反省点を挙げれば以下のようなことが挙げられるものと思われ  
れます。

- ①第五次長期経営計画の前提となっていた長信銀業務からの転換、脱却という流れは変化していなかったにも拘わらず、結局は、貸出競争へ転換していったこと、
- ②組織・権限、人事制度などが相互にマイナスの方向に反応する結果となったことは否めず、本来、長信銀制度の精神に鑑みれば、リスク管理を強化すべき時期に結果として全ての経営スタイルを牽制を弱める方向へ改変してしまったこと、
- ③不動産に対する右肩上がりの神話に過度に依存したことや、プロジェクトファイナンスにおいてもプロジェクトのオペレーション能力を軽視する風潮にあるなど、貸出のリスクチェックが甘かったこと、
- ④あらゆる経営指標が貸出競争を促進させるように仕組まれており、個々の営業部員が一所懸命働けば働くほど、オーバーシュートを招来し、他行比大きな不良資産を生み出したこと、
- ⑤このような当行の動きや経営方針が、当行からのOBや出向者を通じて関連ノンバンク各社にも伝播して行き、グループトータルでの不良資産増大につながって行ったこと、
- ⑥資金調達面では、債券の販売は好調であり、また財務面でも、保有株式の含み益が急増したこと、昭和62年から平成元年にかけては、増資や転換社債発行を実施したことから、資本充実に関しても問題なかったこと等が経営の安心感を醸成してしまったこと。

#### (4) グループ会社の不良債権拡大

当行グループ会社のうち、いわゆる不動産・ノンバンク関連会社については、営業基盤拡大を目指して、不動産担保に依存した営業貸付を急速に拡大

して行きました。第六次長期経営計画では、高い収益力を目指すため、グループ各社の機能および業容の飛躍的拡大を提言し、各社自らが自主的に経営することにより、それぞれが力をつけることが期待されました。

その結果、各社とも、

- ①本業収益の不冴えとその回復までの補完期待、
- ②本業に付随した分野としての取り組み拡大、

等から本業以外の融資分野で業容を拡大し、長期に亘る金融緩和の中、各社の資金調達が容易に出来たこととも相俟って、審査体制が未整備なまま、不動産関連融資の拡大を行っていくこととなりました。

当行としても資金需要増加に結びつくこともあり、それを抑制する力は弱かったこと、与信決定権限・審査体制もグループ各社で独自に運営されており、当時としてはグループとしての与信管理体制がまだ、十分に構築されていなかったこと等から、特定の企業に対して当行を始め、グループ各社が同時に貸し込むといった事例が数多く見られるようになりました。こうしたことも不良債権を増大させる要因になったと思われまます。また、結果的にグループ各社の本来的役割や銀行との役割分担などが、やや不明確なままでの拡大だったことも否めません。

### 3. バブル崩壊後の経営施策

#### (1) 体制整備ならびに合理化

バブル経済の状況は平成2年に入り一変しました。金融政策が総量規制・業種規制を含めた引き締めへ転じ、いわゆるバブル崩壊のプロセスへ急転回することとなりました。この結果、都市圏に営業基盤を有するほとんどの業種や金融機関が巨額な不良債権を抱えることになりました。ただし、バブルが崩壊した当初は、不動産価格の下落についても楽観的な見通しが主流を占め、それ程深刻な事態であるとの認識には至っておりませんでした。

不動産・ノンバンク関連融資が多く、中には、過小資本であるにも拘わらず借入金だけで事業を展開している融資先を数多く有することとなった当行としては、本来、この総量規制がもたらす地殻変動について、いち早く予測し、よりリスク管理を徹底する必要があったと考えられますが、この時期に



バブル時期の融資方針の転換が十分に図られなかったことは、その後の傷を大きくする要因にもなったものと思われまます。

それでも、当行では、バブル崩壊後の平成4年前後からその反省を踏まえ、資産の質の回復と自律性のある組織運営体制の構築を経営課題とし、行内チェックアンドバランス機能の強化のため、審査体制の整備、不良資産対策の専門部署の設置、リスク管理専担部署の設置等組織面や融資・審査制度面での手当を行いました。また、経営責任を示すために、役員賞与の返上、役員報酬のカットを実施して来ました。

平成6年からの「第七次長期経営計画」は、その意味でバブル経済下での業務運営を総括する計画でした。本来の長信銀業務からの脱皮を目指して、新たな事業金融銀行への展開を図るべく、バランスシート・業務のリストラによる構造収益力の確保、差別化機能の高度化、インフラの再構築等を目指したもので、この延長線上にスイスバンクコーポレーション（SBC）との業務提携がありました。

平成7年10月になると、収益力強化のための抜本的なコスト削減を主眼として「体質改善3カ年計画」を策定し、本年3月には体質改善3カ年計画のほぼ達成を受けて、拠点統廃合、人員・経費削減を中心としたさらなる合理化・効率化を目指して「2カ年計画」をスタートさせるなど合理化努力も行いました。

一方、昨年9月には、戦略分野である投資銀行業務の競争力の飛躍的強化を図るため、SBCとの間で包括的業務提携を結び、株式持合いおよび証券、投資顧問、プライベートバンキング各分野での合弁会社設立を柱とする包括的業務提携を行いました。それまでの外資系金融機関と日本の金融機関との提携に比べて、より具体的な内容であったため、市場からも大いに評価されました。しかしながら、その後SBCがユニオンバンクオブスウィツランド（UBS）と合併を発表したことで、当行の立場が弱くなるのではないかと市場が感じ取ったことや、当行が残されたバンキング部門に対する将来像を明確に打ち出せないこと等が次第に焦点となり、提携に対する評価も徐々に色褪せていくこととなりました。

## （2）不良債権の処理

バブル崩壊後の景気の低迷や不動産価格の大幅下落等に伴う融資先の業況不振により、当行ならびに関連ノンバンクにおいて大量の不良債権が発生しました。しかしながら、不良債権処理については、その深刻度について、ま

だ甘い認識があり、株式含み益の活用等で早期に引当処理等を終えることが出来ると判断していました。実際に、最も市場の信認を必要とする債券発行機関でありながら不良債権処理テンポを加速化出来なかったことが、その後の急速な格付低下を招く要因になっていったと思われま

一方で、不良化した融資の担保物件については、その執行妨害等の権利汚染防止と損失の極小化という観点から、資産活性化によりその回収の極大化を図ることとされ、当行グループ各社と連携の下で共同処理を行うという方針から、いわゆる多数の事業化会社による資産活性化策が行われました。こうした方法は、結果として、その後の地価下落の継続に対してさらなる損失を生じさせることにもなったと考えられます。

また、日本リース、日本ランディック、エヌイーディーの関連ノンバンク3社については、市場の信認を得るべく、当行の支援を行いつつ、不良債権の処理を行ってきました。これら3社の取引金融機関は多数に上り、かつ、当行の金融債の消化基盤と重なる投資家でもあったため、この処理については、企業経営の継続を原則とした処理という方法が取られました。しかしながらその後、これら3社の不良債権の透明度に対する疑念から、急速に市場の信認を喪失して行ったことを考慮すれば、これら3社が、経営の最大の足かせになっていきました。

これらの不良債権に対して当行では、平成5年度から9年度までの5年間で関連会社への支援も含めて、約2兆1千億円の不良債権処理を行いました。このうち、平成7年度は主に住専問題の処理により、また9年度は自己査定の実施に伴う大量の処理により、それぞれ赤字決算を計上しました。これらの赤字決算によって、自己資本は大きく減少せざるを得ず、財務面は極めて脆弱になりました。

この間の不良債権を処理する財源としては、年間の業務純益だけでは賄い切れず、株式を中心とした有価証券含み益の活用に依存せざるを得ませんでした。このため、株式の買い戻し等により簿価は上昇し、株価下落による含み益の消失リスクが高まることになりました。当然のことながら、株価の時価変動リスクは、株式を売り切ることで軽減すべきところ、取引先との関係から思い切った売却が出来ず、また、株価の回復期待も手伝って財務面では時価変動リスクを大きく抱えることとなりました。今年に入り、株式市場が低迷を続けて行く中で、当行の株式の含み損の大きさが市場からも不安要因の一つとみられたことが、市場の信認を低下させて行く原因ともなりました。