

特別公的管理の開始決定が行われる状況に至った経緯

（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１１年１２月１６日

株式会社日本長期信用銀行

■ 目次 ■

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
5. 特別公的管理に至った基本的要因と問題点

《添付資料》

旧経営陣に対する刑事上、民事上の責任追及に関する措置について

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」という）」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いたしました。

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、旧株主の皆様、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し、平成10年12月に報告書を政府宛提出いたしました。

他方、当行には、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究する義務があることから、これらの責任を明確にするための調査を行う目的で、日本弁護士連合会より推薦を受けた弁護士等の第三者により構成する「内部調査委員会」を設置し、特別公的管理に至った経緯・原因や旧経営陣等の民事・刑事上の責任の有無などについて調査を行いました。こうした調査に基づいた内部調査委員会からの最終報告は、平成11年6月に現経営陣宛行われました。

本報告書は、内部調査委員会からの最終報告ならびにこれを受けて行った旧経営陣等に対する責任追及措置に関する検討、審議を踏まえ、昨年12月に政府宛提出した特別公的管理に至った経緯に関する上記報告書の一部を加筆したものです。なお、旧経営陣等に対する刑事上、民事上の責任追及に関する措置については、とりまとめの上、末尾に資料を添付しました。

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い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るべく、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し、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金融自由化時代には、他行より金利を高め設定しさえすれば、資金調達は容易である
- 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、自己資本比率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、各行とも、自己資本充実・ファイナンス実施を目的に「収益志向」「ROA志向」等の方針を加速し、より高い収益を確保するべく、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た中で、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「長期ビジョン」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い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いったことにより、計画期間中の実際の運営は次第に形を変えてい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基盤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の中、不動産や株式価格の右肩上がりの神話が堅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、大企業等の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、長期貸出の量的拡大が容易な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ジビリティならびに企業体力への配慮等の点で、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、不良債権発生の大き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行い、営業機会を最大限に捉えるという観点から、部店担当役員に実質青天井の与信権限を与えたため、これが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、潜在能力に左右される人事考課を排除し、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。こうした中で経営目標に忠実に融資を拡大した行員が評価される人事考課制度を採用したことにより、結果として、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としては以下のようなことが挙げられます。

- 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、貸出競争へのめり込んでいったこと
- 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みられており、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、関連ノンバンク各社にも伝播していき、グループトータルでの不良資産増加につながっていったこと
- 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や昭和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、目先の収

益拡大を目指して、不動産担保に依存した営業貸付を急速に拡大していきました。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本業収益の不況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できたこととも相俟って、審査体制が未整備なまま、各社のリスク管理能力を遥かに超えた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、未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りました。また、グループ各社の本来的役割や銀行との役割分担などが、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多くの業種の企業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。但し、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りました。

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、平成10年3月には拠点統廃合、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、平成9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、スイスバンクコーポレーション（SBC）との間で業務提携契約を結び、株式持ち合いおよび証券、投資顧問、プライベートバンキング各分野での合併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、当初は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、株式含み益の活用と地価の下げ止まりを前提とすれば、早期に引当処理等を終えることができると判断していました。さらに当時は、高利率のワイド負担等に伴う調達コストの高止まりという収益構造を抱えていたため、当面の単年度利益確保を優先させ、不良債権処理を極力先送りする方針が採用されました。当行は、最も市場の信認を必要とする債券発行銀行でありながら、不良債権処理テンポを加速化できなかつたことが、その後の急速な格付低下を招く要因になっていきました。

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のもと、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。但しこれらの対策は、権利汚染防止等の一定の必要性、合理性が認められるものもあったとはいえ、実際には不稼働資産移転によるディスクロージャー回避と処理の先送りのための性格が強かったと考えられます。こうした方法は、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となりました。

また、日本リース（現社名：日本アセットマネジメント）、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いました。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あったこと、また当行の支援体力にも限界があったことから、これらの処理については、企業経営の継続を原則として当行単独による時間をかけた処理をベースとした、先送りとディスクロージャー回避の色彩の強い方法が採られました。しかしながらその後、これら3社の不良債権の透明度と当行の処理能力に対する疑念から、急速に市場の信認を喪失していったことから、これら3社が経営の最大の足かせになっていきました。

こうした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余儀なくされました。これらの不良債権処理と株価の下落により自己資本ならびに保有株式の含み益は大きく減少せざるを得ず、財務面の脆弱さが表面化するに至りました。

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。しかし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できず、株式の買戻しによる含み益の実現に過度に依存したため、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。その後、株式市場が低迷を続けていく中で、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いく原因ともなりました。

なお、こうした不良債権処理への対応について、内部調査委員会は、その報告の中で次のとおり指摘しています。

『長銀経営陣は、バブル崩壊の直後から巨額の不稼働資産を早急に処理しなければならないと認識しながらもその決断ができず、不稼働資産の顕在化を防ぎつつ、種々の方策により段階的に処理をするという路線を決定した。この路線のもとで、長銀は、新設の受皿会社による担保不動産買取、救済支援の名目での債権放棄、新規融資など種々の方策を講じてきた。結局、不稼働資産の額が巨額であったため、合理的な再建策が実施できなくなり、先送りをしている間の不動産市況低下により事態を一層悪化させることとなったのである。』

4. 特別公的管理の開始決定までの状況

(1) SBCとの提携に関する市場評価の変化

平成9年9月に合意したSBCとの提携は、証券、投資顧問、プライベートバンキングという将来性のある三業務分野での日本に於ける合弁子会社の設立を骨子とし、さらに、株式持ち合い、当行の資本拡充といった点が組み込まれていたことから、日本の金融機関として初めて具体性のある提携として市場から極めて高い評価を得ました。しかし、振り返ってみればこの時点で、合弁事業以外の当行本体業務についての将来ビジョンも明快に示す必要がありました。

これが結果として、その後のSBCの動きに当行の市場の信認が大きく左右される要因ともなりました。具体的には、SBCがUBSと合併を発表したことや、平成9年11月以降の他の金融機関の破綻で市場環境が悪化し、当行の資本増強ができなかったことなどが、市場に提携解消の風説が起きる素地になりました。

当行は、SBCとの株式持ち合いを進めることにより、市場評価のファンダメンタルズを変えるべく、平成10年4月に1%の株式持ち合いを実施しました。しかしながら、当初予想していたほどには、当行に対する市場評価に劇的な変化はなく、SBCとの提携に対する市場の評価は、大きく変わっていません。

SBCとの提携自体は、方向性として評価できる点はあったものの、その提携に対する評価に過度に依存したことは、逆に、その後の展開においてマイナスに働いたことは否めません。

(2) 平成9年11月以降平成10年6月までの状況

当行は、主に金融債発行で得られた資金を産業界へ供給し、長期資金を中心とした金融仲介機能を果たしてきました。これらの機能を円滑に行うための主力資金調達手段である金融債は、金融機関や機関投資家ならびに個人などに幅広く販売されており、発行・流通の両面で、格付けや株価など市場における信認の影響を強く受ける商品となっていました。

しかしながら、平成9年11月の一部金融機関や大手証券の相次ぐ破綻により、我が国金融システムの信認は著しく低下し、国際的にもジャパン・プレミアムの拡大など、邦銀の資金調達環境に悪影響が及びました。

さらに、市場では、次の対象を探す疑心暗鬼の状況が発生し、これらの影響を受けた当行は、格付けが低下するとともに、株価も大幅に下落しました。当行は、最も市場の洗礼を受ける体質でありながら、市場の評価視点の急速な変化に追いついていくことができなかったと言えます。

特に、市場では当行の関連ノンバンクを含む不良債権処理の遅れを指摘する声がありました。関連ノンバンクの処理は、従前であれば、企業経営の継続を原則とした処理で取引

金融機関の信認は得られていましたが、市場の評価は抜本的な早期処理を求める方向に加速度的に変化していきました。こうした中でSBCとの提携を始めとする経営強化施策は、十分な効果を発揮することができず、格付けの低下を食い止めるまでには至りませんでした。

その後、平成10年6月の一部マスコミによる観測記事を契機として、「SBCとの提携解消」に代表されるさまざまな風説が加速度的に流布され、当行株が市場での売り圧力の標的となり、格付けも低下するというスパイラル的な悪循環の事態に陥っていきました。マスコミの報道は過熱し、一部マスコミが「当行の経営が重大局面を迎え、政府は自主再建が難しいと判断し、特定行との合併を検討している」という報道をしたことは極めて重大な影響があり、個人顧客の金融債等の解約も急増することとなりました。マスコミは報道合戦の状況となり、当行の否定も効果なく、市場の動きを止めることは不可能となって、株価も一層下落するという事態になりました。

市場の標的になったことは、大変残念ではありますが、標的になるだけの弱さを市場に晒していたためと解されます。それでも平成10年6月には、危機的状況を打開し、市場での混乱を回避するため、住友信託銀行との合併交渉を行い、6月26日には同行との合併検討開始の発表を行いました。合併への諸条件は整わず、正式な合意を得るまでには至りませんでした。

なお、平成10年5月には200円台であった当行株価は、8月から9月にかけての金融再生関連法案の国会審議中には額面の50円を割り込むことになり、さらに金融再生法が参議院で可決された平成10年10月12日には10円まで下落することとなりました。

(3) 資金繰りの状況

平成10年6月以降、当行の急速な信認低下により金融債の発行量は急減し、平成10年度上期の金融債発行残高は期中約2兆8千億円の減少となりました。特に、7月以降の新規発行額は7月1,750億円、8月950億円、9月822億円（7～9月合計3,523億円、前年同期比10,956億円減）と大きく減少しました。これらの金融債の減少に伴う資金不足は、運用資産の圧縮と、大口定期預金・譲渡性預金などを中心とする市場性資金およびインターバンクにおける短期資金調達などにより賄わざるを得ませんでした。

このような状況下で全行を挙げて資金調達に必死の努力を行い、数多くのお取引先からご協力を頂きましたが、状況は10月においても改善せず、引き続き金融債の減少が見込まれたほか、この減少を補うべき短期資金調達等は、当行の当時の格付けや市場での信認を考えれば、今後とも多くは期待できないと判断せざるを得ませんでした。また他方で、貸出を中心とした運用資産の間雲な圧縮を行うことは、善意かつ健全な借り手にとって重大な支障を来すことを懸念するような状況にも立ち至りました。

(4) 特別公的管理の開始決定

当行は、(3)で述べた状況から、今後、将来的に、劇的な市場の信認改善は見込まれないと判断し、上述の事情を総合的に斟酌して、平成10年10月23日金融再生法の施行日当日に、同法第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。

内閣総理大臣は当行の申し出を受け、金融再生法第36条第1項に基づき、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、当行は一時国有化されることになりました。

5. 特別公的管理に至った基本的要因と問題点

当行が、特別公的管理の開始が行われるに至った基本的要因と当時の経営陣の対応の問題点について、内部調査委員会はその報告で次のとおり指摘しています。

【不稼働資産の発生】

(1) 長期信用銀行制度の存在意義の変容と長銀の対応の問題点

『昭和50年代に、日本経済の成熟による低成長化と国際化、金利自由化により、長期設備投資資金へのニーズが減少するとともに優良顧客の資金調達の方法が間接金融から直接金融へと移行したことは、長期信用銀行制度の存在意義を根本から脅かす要因となっていた。長銀が、その構造的問題の解決方法として、ミドル・マーケットへの顧客層の拡大、不動産担保貸付への傾斜を選択し実行したことは、ひとつの経営判断として理解できないわけではない。』

しかしながら、このような新しい分野へ事業を拡大していく場合は、自らの能力と対象業務の潜在リスクを勘案して着実な事業展開を指向すべきものである。従って、長信銀業務の先細り感があるからといって、適正な融資業務を逸脱するような「ハイリスク、ハイリターン」的業務運営が正当化されることはない。』

(2) 第六次長期経営計画についての疑問

『平成元年4月から始まる長銀の「第六次長期経営計画」はミドル・マーケット向け融資の量的拡大を図ったものであったが、これに基づく施策の内容には「ゴルフ場、海外不動産案件等」への「積極的なリスクテイク」も挙げられ、銀行の「公共性」「健全性」に鑑みて問題のある融資先が相当数含まれることとなった。』

そもそも、こうした新規分野への展開ではなく、むしろ、永年培ってきた大企業顧客基盤、高度な調査能力、潜在能力の高い行員、国際的信用力、新商品開発能力等を大切にして、それを最大限に活用できる方向を目指すべきではなかったかと思われる。』

(3) 大グループ制採用と部店担当役員青天井権限附与

『第六次長期経営計画の実行手段として、平成元年2月に顧客層別の「大グループ制」が導入され、審査部門がグループ内に置かれその独立性が失われた。同時に部店担当役員（常務クラス）に実質青天井の与信権限が与えられた。このような「攻め」偏重の組織が、本来あるべき審査を歪め、巨額な不良債権を生む素因となったことは明かである。更に、経営目標に忠実に融資を拡大した行員が高評価を受ける人事考課制度がこれを加速した。確かにバブル期には、積極的銀行経営と称して、こうした組織形態を採用した銀行が珍しくはなかったが、新規分野の与信審査を十分になし得る、自行の実状に合った組織を採用すべきであった。』

(4) 関連親密先管理の問題点

『 関連親密先は、本業が伸び悩む中で、バブル期に不動産開発事業やノンバンクへの貸付に走り、各社とも貸付金の規模を数年の間に何倍にも急増させた。しかし、急激な業務拡大とそれに伴う与信管理を担う人材は存在せず、長銀の融資案件に事実上審査もせず無担保で重ねて融資したり、他の銀行に依頼して融資先の紹介を受ける状況であったから、バブル崩壊の直撃を受け、たちまち経営困難に陥ったのである。』

長銀は、母体行として責任を持つ気であるのなら関連親密先をしっかり管理するべきであったし、管理をしないのなら、長銀の信用が背後にあると思わせるような人材派遣や支援をするべきでなかった。ところが、長銀は、関連親密先の事業貸付の急拡大を、一部については問題がある貸付がなされたことを知りながら放置し、社長を含め役員に多数のOBを送りこみ母体として振舞い続けたから、関連親密先の経営状態が救いようのないほど悪化しても切り捨てることが困難になってしまったのである。』

【不稼働資産の処理の先送り】

(1) 施策とは言えない「問題先送り策」

『 適切な再建策は、常に再建すべき対象事業の現状を正確に把握し、当該問題を発生させた原因を追及し、その過去の問題についての責任者が適切な責任をとるところから始まる。長銀経営陣は、自らの経営責任を問うことなく不稼働資産処理を開始したため、その帰結として、抜本的処理策ではなく「顕在化防止」のための「先送り」策である不稼働資産の受皿会社移転や「計画的」分割処理が選択されることとなった。』

(2) 責任の所在を曖昧にする人間関係

『 長銀では、不稼働資産の発生に責任ある人物、又はそのような人物の部下であった者が継続的に不稼働資産の処理に当たっていた。』

このようなやり方には、問題の所在を良く知る人物が事の処理に当たるという側面はあるものの、他方、最も重要な、責任の所在の明確化がないがしろにされる虞があるという欠陥がある。バブル期における不適切な経営により膨大な不稼働資産を発生させたことについて誰も経営責任を問われることはなく、経営の中枢にいた人物群及びその部下であった人物群が長銀の経営の中枢にとどまりつづけたのであるから、「自己保全」の目的のために問題の顕在化が防止されたのではないかとの疑念を持たざるを得ない。更に関連ノンバンクの経営陣が長銀OBで固められており、長銀の経営陣のかつての同僚、先輩であったことが、先述した放漫な貸付の拡

大の放任や、無意味で無限定的な支援の一因となっていなかったのか疑念の残るところである。』

(3) 前提事実の認識の問題点

『 長銀経営陣は、バブル崩壊後間もない時期から、長銀本体と関連親密先の延滞元本が巨額に上ることを認識していた。問題は、この処理計画の立案に当たり、地価が5年間横ばいでその後毎年上昇するか、もしくは10年間横ばいを見込み、ロス率についても極めて甘い見通しを採用したことである。』

なるほどバブル崩壊初期には、地価の再上昇への期待がまだ存在しており、このような見通しを誤った判断と言うことはできない。しかし調査部門が、継続的な地価低落を見通すレポートを幾度も行内で発表していたのに、経営陣はこの調査結果を活用することなく、地価と株価の根拠のない上昇期待に全てを賭け、問題を先送りしたのである。特に、調査部予測が的中したことが明確となった平成5年以降においても、地価や賃料の横ばいや上昇を前提とする「再建策」や「事業化計画」を立案し続け、そのような上昇が現実には起こらないのを認識していながら計画を見直そうとしなかったことは、明らかに合理性を欠くものであった。』

さらに、内部調査委員会は、次のとおり指摘して報告を締めくくっています。

『 本来ディスクロージャー制度は、株主や債権者がその銀行の経営状態を見誤らないようにさせるためのものであるのに、長銀経営陣が行ったのは、それとは正反対の徹底した「ディスクロ回避」であった。』

『 関連親密先の支援に際して、現場の担当者レベルでは「少々思い切ったリストラ案を提示して他行に応分の負担を要請しても、何とか他行からの反発を凌げるのではないか」「機能的に必要なないノンバンクであれば、これを整理するという発想も必要ではないか」などプロラタ支援や整理も選択肢にいれる議論がなされていた。

ところが経営陣は、「単なる時間稼ぎ」「含み損を増やしていくこの方法が本当に得策かやや疑問」と自覚しながら、数百億円・数千億円に及ぶ無意味な支援損を発生させ続けたのである。結局長銀経営陣は、最終的処理の決断を回避するため、再建可能であるかのように装って巨額の支援損をあてもなく流失させるという選択をしていただけであった。

長銀は長年にわたりディスクロージャー回避のために手を尽くし、その経営実態について市場を欺き続けていたのであるが、ついに最後には市場に暴力的に報復されたのである。』

以 上