

化、資金繰りも窮迫の度を加え、改善の見通しも立たないことから、10月23日、金融再生法第68条第2項に基づく申し出を行い、即日特別公的管理開始決定を受け、特別公的管理銀行となった。

### III 法的判断基準等

#### 第1 刑事責任の判断基準

##### 1 はじめに

取締役が、銀行の融資業務を遂行する過程で抵触する可能性のある罪は、特別背任罪（商法486条）、会社財産を危うくする罪（同法489条）、洗職罪（同法493条）等であるが、融資業務に日常的に内在している可能性のある罪としては特別背任罪が典型であることから、原則的に特別背任罪の成否を中心に検討し、これとは別に次項で論ずる平成10年（1998年）3月期の利益配当について商法違反（違法配当罪）及び証券取引法違反（有価証券報告書虚偽記載罪）の成否を検討した。

##### 2 特別背任罪の構成要件

特別背任罪の構成要件は、（1）取締役等商法486条に定める身分を有していること、（2）図利加害目的を有していること、（3）任務違背が認められること、（4）長銀に財産上の損害を加えたこと、（5）故意が認められること、である。

##### 3 違法配当罪（商法489条3号違反）及び有価証券報告書虚偽記載罪（証券取引法197条1項1号、24条1項違反）の各構成要件

###### （1）違法配当等

ア 違法配当は配当可能利益を超えていることを知りながら配当を実施した場合に、違法な金銭分配は、前期末の貸借対照表から算出される配当可能利益を超えていることを知りながら金銭分配を実施した場合及び期末において配当可能利益がなくなるおそれがあることを知りながら金銭分配を実施した場合に、それぞれ成立する。

###### イ 自己査定と違法配当

上記アに従えば、配当可能利益が皆無であることを認識（未必の認識を含む・以下同じ）することが違法配当の故意の要件となるが、平成10年3月期の決算については、早期是正措置及び自己査定を導入により、自己査定結果と償却・引当が連動することになったことから、故意の内容もそれに応じたものとならなければならない。そこで、同委員会としては、自己査定を前提とした違法配当の故意の要件として

- ① 平成10年3月期において本来処理しなければならない不稼働資産額を認識していること
- ② 同期において処理することが可能な不稼働資産額（不稼働資産処理の財源額）を認識していること
- ③ 恣意的な自己査定基準、償却・引当基準等により、上記①の額を上記②の額まで減額すること
- ④ 自己査定基準、償却・引当基準が商法等に反するものであること
- ⑤ 上記商法違反等を認識していること

が必要であると考えた。

#### ウ 償却・引当と経営判断

償却・引当必要額判断は、評価的側面を多分に有しているものであるが、それはとりもなおさず償却・引当必要額判断が原則的に経営の裁量に属するものであることを意味する。したがって、司法機関あるいは調査機関がその判断に無原則に介入し、償却・引当額の過不足を論ずるのは相当ではない。しかし、経営の裁量といえども無制限のものではあり得ず、上記イ記載の要件を満たしている場合は、経営の裁量を逸脱しているものと判断せざるを得ないとするのが同委員会の見解である。

#### (2) 有価証券報告書虚偽記載罪（粉飾決算）

粉飾決算は、当該有価証券報告書に、重要な事項に関する虚偽記載がなされていることを知りながら、これを大蔵大臣に提出することにより成立する。

平成10年3月期の決算につき、償却・引当不足による違法配当が成立するとすれば、当然に粉飾決算も成立することとなり、粉飾決算と違法

配当とは併合罪の関係になる。

## 第2 違法な中間及び期末の利益配当に関する民事責任の判断基準

### 1 取締役の責任

#### (1) 違法配当の責任について

商法290条1項に違反する利益配当(違法配当)の議案を株主総会に提出した取締役、商法281条の取締役会及び総会召集の取締役会において議案提出決議に賛成するなどした取締役は、違法配当額を連帯して会社に弁済する責任を負う。なお、当該違法配当についての取締役の弁済責任は、一般には無過失責任と捉えられており同委員会も同様の立場を取った。

#### (2) いわゆる「中間配当」について

中間配当に関する取締役会決議の時点において、平成10年3月期における貸借対照表上の純資産額が配当可能利益算出上控除すべき金額(商法第290条1項)の合計額を下回る(欠損が生じる)虞があったと認められる場合、当該中間配当は商法第293条の5第4項違反となる。そして、当該中間配当決議を行った取締役は、期末において欠損が生じないと判断したことについて注意を怠らなかったことを証明しない限り、違法な中間配当を行ったことにつき損害賠償責任を負うことになる。

### 2 監査役の責任

監査役が自らの監査を怠り、貸借対照表、損益計算書及び利益処分案等の計算書類の違法を看過し、その結果として違法配当が実施された場合には、監査役は会社に対し取締役と連帯して損害賠償責任を負うこととなるため、同委員会は、この観点から平成10年3月期における監査役の責任の成否について検討した。

## 第3 善管注意義務違反に基づく民事責任の判断基準

同委員会は、経営責任の明確化という観点から、貸付及び支援案件を中心に、原則として各案件の最終決裁権者であった取締役の長銀に対する損害賠償責任の有無について調査と判定をした。

## 1 取締役の注意義務

### (1) 善管注意義務と忠実義務

株式会社の取締役と会社との関係は、委任関係であるとされ、取締役は、その職務を遂行するに当たって善良な管理者としての注意義務を負う。この義務は、一般に善管注意義務と呼ばれる（民法644条）。

また、取締役は、その職務を遂行するに当たって、法令・定款の定め及び総会の決議を遵守し、会社のために忠実にその職務を遂行する義務を負う。この義務は、一般に忠実義務と呼ばれる（商法254条ノ3）。

なお、同委員会としては、忠実義務は、善管注意義務を敷衍し、一層明確にしたにとどまるものであって、通常の委任関係に伴う善管注意義務とは別個の高度な義務を規定したものではないという確定判例（最大判昭和45・6・24民集24巻6号625頁）の立場に従うこととした。

### (2) 経営判断の原則

取締役が会社の最良の利益にかなうものと考えて経営上の決定を下した場合には、取締役のしたその経営判断を尊重し、その決定の結果会社に損害を与えたとしても取締役に善管注意義務違反を認めることはできないとする考え方を指して一般に「経営判断の原則」と呼ぶ。同委員会としては、これを、取締役のした経営上の判断について経営者としての裁量を容認する考え方としてとらえ、本件においてもその適用があるという立場に立っている。

このように経営判断の原則の適用を認める考え方に立っても、同委員会としては、当該経営上の決定の前提となる事実の認識に不注意な誤りがある場合、当該決定に至る過程が著しく不合理な場合、及び当該決定内容が結論において著しく不合理な場合には、裁量の範囲を逸脱するものとして善管注意義務違反ありとする立場に立っている。

## 2 長期信用銀行の取締役の善管注意義務

以上のような取締役の法的責任についての考え方は、銀行の取締役に對しても同様に適用されるのであるが、長期信用銀行法に基づいて設立された銀行の取締役に對し、善管注意義務違反の有無を検討するに当たっては、

銀行ないし長期信用銀行の業務の特性を十分に考慮する必要がある。

すなわち、銀行は、我が国の経済社会の根幹をなす金融システムの基盤を構成するものであって、その業務の公共性に照らし、健全で適切な運営が要請される（銀行法1条1項）。長期信用銀行は、銀行業務を分化して金融システムを整備し、長期金融の円滑を図ることを目的として設立されたものであって、その業務に公共性があることはもちろんであり（長信銀法1条）、健全で適切な運営が要請されることに異なるところはない。

長期信用銀行の経営者である取締役は、貸付等の経営上の決定をするに当たって、その業務の公共性を念頭に置き、健全で適切な運営をするよう常に意を用いる必要がある。

### 3 一般先に対する貸付についての善管注意義務

#### (1) 通常の貸付

銀行の取締役が通常の貸付に当たって最も慎重に吟味すべき点は、貸付の必要性と貸付金の回収可能性についてである。すなわち、取締役は、資金使途等から貸付の必要性を検討し、現在及び予想し得る将来の経済情勢を踏まえて、貸付対象となる企業の規模、業績、経営者の能力等からする当該企業の発展の見込み、弁済資金の調達の方法とその見込み、担保の性質と価値等の諸事情を勘案して判断する必要がある。

長信銀法7条は、長期資金に関する貸付等に基づく債権について、その保全及び回収の確保を図るため、確実な担保の徴求又は分割弁済等の特別の考慮を要請しており、この点についての指針を示している。

#### (2) 収益の悪化した企業に対する追加貸付

収益又は資金流動性が悪化し、財務内容に劣化の兆候のみられる一般の取引先への追加貸付については、既存貸付の回収に危険が生じているのであるから、取締役としては、貸付の必要性と貸付金の回収可能性についての検討をより具体的、詳細かつ慎重に行うことが要請される。

### 4 関連親密先に対する救済支援に関する善管注意義務

#### (1) 判断の枠組み

銀行は、経営困難に陥った企業、特に関連親密先企業を救済する目的で、全部又は一部の回収見込みがないにも拘わらず貸付或いは債権放棄を行うことがある。長銀においてもそのような救済支援を数多く実施しており、それが長銀の破綻の原因の一つを成しているものと考えられる。

取締役のした救済支援の具体的行為について善管注意義務違反の有無を判断するについて、前記の経営判断の原則が等しく適用される。ここで注意すべきは、経営判断の原則を適用するという判断の枠組みが同一であっても、具体的支援の決定に際して考慮すべき事項には自ずと軽重の差があり、取締役がその都度有する裁量の幅には必然的に大小があるから、適用の結果の具体的結論に相違が生じ得るということである。

## (2) 判断の要素

取締役のしたある決定・実行がその有する裁量の範囲内といい得るかどうかを検討するための共通の要素を以下に整理しておく。

### ① 支援の必要性

支援を必要とする事実関係を前提として、当該企業と長銀との関係の強弱を検討する。当該企業との資本的又は人的関係の濃淡、当該企業と長銀との業務における関連性の程度、当該企業の業務の国民生活における重要性の程度等は、支援の必要性の判断に影響を与える。

### ② 支援内容の合理性

#### (あ) 支援目標の設定の合理性

支援目標の設定自体が不合理であったり、表面上の目標の裏に違法な（又は脱法的な）目標が存する場合、又は支援の目標達成蓋然性の事実上の裏付けが薄弱である場合には、当該支援の決定・実行が著しく不相当であるとの判断に傾く要素となる。

#### (い) 長銀の資金余力（いわゆる体力）及び負担の性質と程度

債権放棄、利息減免、利息追貸、貸付残高の維持、新規貸付、増資引受等の支援類型のうちのいずれを採用したものであるかは、長銀の支援時の体力との相関において、支援策として著しく不相当といえるかどうかの判断に影響を与える要素となる。

#### (う) 当該支援をした場合としなかった場合の利害得失

例えば、当該支援をしなかった場合に予測される長銀に対する悪影響が大きいときは、当該支援の決定・実行が著しく不相当とはいえないとの判断に傾く要素となる。

### ③ 支援方法（手段）の社会的非難可能性

公共性を有する業務を遂行する長銀としては、社会的に非難を受けることのない方法で公共性を実現すべきである。また、社会的に非難を受けうる方法による行為については、それが公にされたときに銀行の信用を毀損し、銀行に有形無形の損害を被らせることになる。したがって、社会的非難可能性の程度によっては、支援目的の行為であっても、その方法として著しく不相当とされる場合もあるのである。

## 5 銀行の体力と取締役の善管注意義務

支援の決定・実行についての善管注意義務違反の有無を検討するに当たっては、長銀の体力の推移を縦軸として、そこにおける上記4の（2）の各判断要素の相関関係を把握しておくのが有用である。

長銀の体力を「実力業務純益（当該年度の特種要因によるものを控除した後の業務純益）」、「有価証券含み益」及び「任意準備金」の3つを指標として把握し、不良債権の規模との相関において、「体力に余裕のある時期」と「体力が減衰した時期」とに分けて検討することとする。

### （1）体力に余裕のある時期における支援

他企業に対する支援をすること又はその支援が奏功しないことによって被る負担があったとしても、長銀が自立して業務を遂行し得る状態を保つことに大きな影響のない時期を、「体力に余裕のある時期」と呼ぶこととし、まずこの時期における支援を検討する。

この時期は、長銀の存立を維持するという基本的な要請を満たし得なくなるおそれの少ない時期であるから、ある支援の決定・実行が取締役の有する裁量の範囲内か否かの評価をするに際し、前記4の（2）の判断要素のうち、「支援目標の設定の合理性」、「当該支援をした場合としなかった場合の利害得失」及び「支援方法（手段）の社会的非難可能性」の占める重要度が相対的に高く、「支援の必要性」及び②の（い）の

うちの「負担の性質と程度」の占める重要度は相対的に低いものとなる。

例えば、支援先企業と長銀との関連性がそれほど強くはなくても、支援目標の設定が合理的であって、目標達成の蓋然性の評定に問題がなく、支援をした場合としなかった場合の利害得失を検討した上でされている場合には、当該支援によって期待される効果の評定の基礎となる事実の認識に不注意な過誤があったり、支援の方法が社会的に非難されるようなものでない限り、取締役の裁量の範囲内のものといえることができる。

したがって、債権放棄、利息減免、利息追貸、現在貸付残高の維持、現在の枠を超える新規の貸付、増資の引受といった類型の支援策は、いずれも原則として取締役の裁量の範囲内のものといってよい。

ただし、利息追貸は、既存債権の利息支払が継続されているという外形を作出する目的で使われる場合には、社会的非難を受ける可能性があり、問題となる支援策につき、他の判断要素の不合理性の程度が高い場合は、取締役の裁量の範囲外とされることもあり得ないではない。

## (2) 体力が減衰した時期における支援

他企業に支援をすること又は支援が奏功しないことによって被る負担により、長銀が自立して業務を遂行し得る状態を維持するのに危険が生ずる程度に体力に余裕がなくなった時期を、「体力が減衰した時期」と呼ぶこととし、次にこの時期における支援を検討する。

長銀の体力が減衰した時期においては、委任契約に基づく取締役の義務のうち、長銀が自立して業務を遂行し得る財務・経営状況を確保するという最も基本的な義務が前面に出てくるため、支援の決定・実行につき、取締役の有する裁量の幅は大きく制限される。すなわち、この時期は、前記4の(2)の判断要素のいずれをも慎重に検討することが要請されるのである。中でも、「支援の必要性」及び「負担の性質と程度」の占める重要度が高いものとなる。

支援の失敗が長銀の存亡に影響を与える時期であるから、支援の決定は、支援をしないことが長銀の存立基盤を直接に脅かすという事情があるなど、支援の必要性が極めて高い場合に限られ、支援目標の設定が合理的かつ、支援目標達成の蓋然性の高いこと及び支援目標の達成によっ



て銀行の体力が近い将来に回復する確実な見込みがある場合に限って許されるものというべきである。

#### A 債権放棄

回収可能性が著しく低い債権の放棄は、長銀に新たな負担をもたらすものではないから、取締役の裁量の範囲内のものといってよからう。

#### B 将来に向かっての利息の減免

利息の減免は、得べかりし利益を予め放棄する行為であり、長銀の体力を減耗させる行為ではあるが、与える影響の小ささを考慮すると、原則として取締役の裁量の範囲内のものといってよいものと思われる。

#### C 利息追貸

利息追貸が不良債権の開示を回避する目的に使用される場合に、社会的に非難を受ける可能性がある。

#### D 現在貸付残高の維持

貸付残高の維持をしないと、他の債権者による債権回収圧力が強まり、支援の目標達成が不可能になる事態が考えられるから、貸付残高の維持は、原則として取締役の裁量の範囲内のものといってよからう。

しかし、債権放棄をした上で新規に貸付をして行う残高の維持の場合は、Eの「新規の貸付」と同様に考えるべきであろう。

#### E 新規の貸付

新規の貸付は、直接に長銀の体力を減耗させる行為であるから、原則として取締役の裁量の範囲を超えるものというべきであろう。この支援策によって合理的期間内に支援先企業が立ち直り、減耗した銀行の体力もそれによって回復する確実な見込みがある場合が例外となる。

#### F 増資の引受け

増資を引き受ける行為は、具体的場面に応じて利害得失をEの「新規の貸付」以上に慎重に考慮すべき支援類型である。

「体力が減衰した時期」の中にも、その減衰の程度が著しく、自己資本比率8%維持を前提とすると、任意準備金の取崩しだけでは適法に配当を実施できなくなる時期が存する。長銀の取締役は、このように「体力減衰の著しい時期」においては、債券保有者、株主等にできるだけ損

害を被らせずに銀行としての存続を図ることを最優先すべきである。

(3) 体力が極端に減衰し、自立して業務を遂行し得なくなった時期における支援

現に破綻した銀行についてみた場合、論理的には、体力が極端に減衰し、自立して業務を遂行することができない限界状況に陥った時期があったものと思われる。このような時期において銀行の取締役に要請される行為は、債券保有者、株主等の諸種の利益にできるだけ損傷の少ない形で当該銀行を金融の舞台から退場させることといえよう。したがって、他企業に対する支援としてこの時期に許される行為は、銀行の資産に実質的変更を加えることのない行為のみということになる。

しかし、前例のない大銀行の破綻事例に即して、この時期を確定する作業に困難がつきまとうことは当然であり、同委員会として、長銀が自立して業務を遂行し得なくなった時期を確定することはできなかった。

そこで、取締役の善管注意義務違反の有無を検討するに際しては、「体力に余裕のある時期」と「体力が減衰した時期」との二つを念頭に置きつつ、二つの時期の間に「移行期」があり、また、「体力が減衰した時期」のうちに「体力減衰の著しい時期」が存することを前提として、各支援策につき、前記の枠組みによって各要素を検討することとした。

#### 第4 類型的支援策の相当性

##### 1 受皿会社に対する不動産の譲渡

###### (1) 目的における不当性

この方法が長銀の関連親密先に対する支援策として最も問題であるのは、表向きの理由が当該不動産の「事業化」、「資産価値劣化の防止」等であったのであるが、真の目的が関連親密先ひいては長銀自身の決算対策、すなわち不稼働資産隠しにあったものが多いことである。不稼働資産の実態が明らかになることを避けるため、不稼働資産を秘密裏に受皿会社に移転したのは、その目的において著しく不当な行為であり、この不稼働資産隠しは、単に関連親密先に対する支援というだけでなく、その実態が明らかになると、長銀の取締役の経営責任を追究されるおそ

れがあったため、これを避ける意図（自己保身の意図）によって行われたものという側面があることを否定することはできない。

## （２）方法における不当性

不動産を受皿会社に移転する行為は、受皿会社に対する貸付という側面からみても、その方法において以下のような問題がある。

不動産取得資金を貸付ける場合、借入人に元利金を弁済し得る収益がもともとあるか、当該不動産からの収益によって元利金を弁済し得る場合には、貸付の側面からの問題は少ない。しかし、本件における受皿会社は、もともと収益を生むような事業をしておらず、長銀の貸付金の回収の可否は、当該不動産の収益性にかかることになる。

そして、当該不動産が収益性のないものである場合には、貸付金の回収は専ら当該不動産の換価処分に依存することになる。そうすると、地価の下落傾向が定着した時期においては、受皿会社に貸付をした長銀自身が地価下落の危険を負担することになる。また、不動産保有コストについても、長銀が負担せざるを得ないこととなる。したがって、地価下落傾向が定着した時期に収益性のない不動産の買取資金を貸付けるときは、長銀が損害を被ることがほぼ確実に予測できたのである。そして、貸付金につき利息分を追貸して利払の継続を仮装する行為は、その貸付金の不当性を自認するものというべきである。

## （３）善管注意義務に違反する場合

以上のとおり、目的と方法の双方において不当性のある支援策であることを考慮すると、受皿会社に対する不動産の買取代金の貸付が支援策として取締役の裁量の範囲内にあるとあってよいのは、長銀の体力に余裕のある時期においては、貸付金額が当時の時価評価の範囲内にあったときのみとあってよいものと思われる。

一時期に数多くの物件について高値域で買取る旨の方針を決定し、組織的に高値域での買取りが実行されたという場合には、一つ一つの物件の取得価格が時価評価の範囲内に入っているとしても、このような支援方法の決定・実行は取締役の裁量の範囲を超えるものというべきであろう。時価評価の範囲を超える高値での買取りの決定・実行は、当然に取

締役の裁量の範囲を超え、善管注意義務に違反することになる。

長銀の体力が減衰した時期においては、受皿会社に対する不動産買取代金の貸付が支援策として取締役の裁量の範囲内にあるとというのは、貸付金額が時価評価の範囲内にあり、かつ、当該不動産の収益をもって貸付金の利息の支払をすることができ、合理的期間内に元本の弁済をすることができることが確実に見込まれる場合に限ると考えるべきである。

## 2 受皿会社に対する政策株式の譲渡

### (1) 政策株式譲渡スキームの概要と問題点

政策株式譲渡スキームの概要は、①長銀の保有する政策株式を特定の関連親密先（受皿会社）に売却する、②受皿会社の買取代金は、長銀が直接又はファイナンス会社を經由して貸付ける（その利息も追貸する。）、③株主名簿上の名義は長銀のままとする、④株価が上昇したときは、長銀で買い戻すか、発行会社の承認を得て市場で売却処分するが、株価が下落したときは、受皿会社に対して利息の追貸をしながら市況が回復するまで受皿会社の保有を継続する、というものであった。

このスキームの目的は、バランスシート上の保有株式資産を減少させること及び受皿会社から貸付金の利息の支払を得て業務純益を向上させることにあった。しかし、政策株式の受皿会社への譲渡は実質的な財務改善の効果をもたらすものではなく、長銀からの追貸により利息支払を行う受皿会社の場合、長銀にとって実質的利益を生み出すものでもない。結局のところ、このスキームは、財務状況に関する事実の開示を回避する脱法的意図をもって考案されたものであるといわざるを得ない。

### (2) 政策株式譲渡スキームの評価

このスキームには、以上のような問題があることは否定し得ないのであるが、他方、長銀の支配下にある受皿会社に対する譲渡であるため名義変更をしない取扱いができ、売却に伴い発行会社との間で発生が予想し得る不都合や不利益を当面回避しながら、政策株式を売却するという対外的に表明された方針に従って、これを順次実現する方策として考案された側面があること、現に、受皿会社への譲渡後に相当程度売却が進

んだこと、譲渡された政策株式の殆どは上場株式であって、譲渡は市場を通じて時価で行われており、また非上場株式もその評価を一般的に認められた鑑定方法に従って証券会社が行い、その価格によって譲渡されていたこと、株価上昇時の売却益は受皿会社に対する貸付金全体の返済に充てられ長銀に還流させることになっており、現にこのような売却益の還流がされた例も相当数存在することを指摘することができる。

これらの諸点を併せ考慮すると、長銀の取締役において、政策株式譲渡スキーム及びこれに基づく受皿会社に対する買取代金の貸付を承認したこと自体をもって、著しく不合理な経営判断であって、その裁量の範囲を逸脱すると断ずることはできないものと思われる。

#### IV 総括意見

長銀破綻の基本的要因と長銀経営陣の対応の問題点についての同委員会の認識を概観し、もって同委員会の総括的意見を明らかにする。

##### 1 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的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いうる人材は存在せず、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のが困難になってしまったのである。

## 2 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」

同委員会が各種資料を検討して最も疑問に感じたところは、従来考えられなかったような規模の不稼働資産が銀行本体と関連親密先で発生していることが、すでに平成3年の時点で認識されていたにも拘わらず、長銀の経営陣が抜本的処理策をとろうとしなかったことである。「損失管理」「中・長期の再建計画」とか耳触りのよい用語が選択されているが、「先送り策」とは結局「無策」の同意語に他ならない。

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。

また、既にロスが発生しているのを認識しながら、それを一時に償却しないことは原則として一種の粉飾であり問題があることは明らかである。その行き着く先には平成10年3月期の違法配当があるのである。

### (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ふ側面はあるものの、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。

これらの要素は、たとえ法的責任の成立までが認定されるに至らないとしても、重大な経営危機の発生時の人事のあり方として明らかに不適切であった。

### (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。

## 3 コンプライアンス精神の稀薄性

### (1) 受皿スキーム検討時の問題点

平成3年第一住宅金融の不稼働資産を受皿会社へ簿価移転した際、長銀は粉飾決算に該当しないか、特別背任にならないかを検討した。その検討文書に挙げられた対応策は、形式的には犯罪行為になると自認する行為をいかにごまかして実行するかという小手先の工夫にすぎない。た



とえこの時の検討が、全く予期できなかった不稼働資産の大量発生に対する緊急避難方法の検討として、かろうじて許容されるものとしても、それ以後何の反省もなく、受皿スキームをより精緻にかつ巧妙に実行しつづけたことは、法以前のモラルの欠如の問題と言わなければならない。長銀経営陣には、その業務の公共性のゆえに金融債発行特権が認められた企業であることの自覚と、そのような企業にふさわしい高度の遵法精神が欠如していたものと言わざるを得ないのである。

## (2) 監督官庁への虚偽申告

さらに問題であるのは、長銀が、不稼働資産についてのディスクロージャー回避に明け暮れていたばかりでなく、監督官庁にさえ正確な経営状態の開示をしていなかったことである。

長銀においては、ディスクロージャー回避のための不稼働資産受皿移転や迂回融資が組織的継続的に行われ、また関連親密先の経営悪化の状況も、その多くが株式非公開会社・非連結先で開示義務がないことから明らかにされていなかった結果、ついにはその実態を監督官庁にも完全には明らかに出来なくなっていたためか、単なるお化粧以上の検査対象資料の差し替えや不存在扱いが行われていた。

大蔵省検査において実態を偽ることは、その銀行にとって有害無益であるばかりか、もっとも金融システムを危うくする行為であることは言うまでもない。

## (3) 市場の報復

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。

その結果、長銀は、隠された不稼働資産を積み上げて市場を欺いたがゆえに、万一それが明らかになったときの反動の大きさを恐れて一層正直な開示を行うことが困難になり、自行の体力が危うくなっていても、さらに関連親密先に支援を続けるほかなくなっていった。

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