

## 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12年8月25日  
株式会社日本債券信用銀行

◆ 目 次 ◆

	ページ
1. はじめに	..... 2
2. 経営悪化の原因	..... 3
3. バブル崩壊後の経営施策	..... 9
4. 当行経営危機の表面化と経営再建策	..... 12
5. 特別公的管理開始決定までの状況	..... 14

《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

平成10年12月13日、内閣総理大臣は「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」）」第36条第1項に基づき、当行に対して特別公的管理の開始を決定するとともに、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の全株取得を決定いたしました。12月17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。12月25日には、同法第45条第1項に基づき、金融再生委員会による指名、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、監査役が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、株主の皆様、お取引先の皆様を始めとする全ての方々に深くお詫び申し上げます。

金融再生法第46条において、特別公的管理銀行はこうした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。当行は、新経営陣のもと直ちに調査作業を開始し、平成11年2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及する義務があることから、日本弁護士連合会からの推薦を受けた弁護士および日本公認会計士協会から推薦を受けた公認会計士を委員として「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報告は、平成11年7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2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に加筆したものです。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、本報告書に資料として添付しております。

## 2. 経営悪化の原因

### (1) バブル時期前後の当行の経営環境

当行は、昭和32年、日本興業銀行、日本長期信用銀行に次ぐ3番目の長期信用銀行として設立（日本不動産銀行。昭和52年に現在の行名に変更）され、高度経済成長時代に中堅・中小企業を含めた産業界へ設備資金等の長期資金を供給するとともに、金融債の発行によって資本市場の育成の役割を果たしてまいりました。その後、国債の大量発行を契機とした公社債市場の発展、日本産業の競争力向上による株式市場の発達により、日本の資本市場は飛躍的に拡大し、産業界の資金調達は間接金融から直接金融へと比重を移してきました。この結果、設備資金の借入需要が徐々に減退し、旧来型の長期信用銀行業務の収益性が低下してきたことから、当行としても経営の転換の必要性に迫られていくこととなりました。

このような傾向が続いてきた昭和60年、プラザ合意が成立して日本経済は本格的な金融緩和、超低金利時代に入りました。こうした金利政策の下、社会問題化して不動産業向け貸出の総量規制へと繋がった地価高騰や、東証日経平均株価を数年のうちに1万円台から3万円台へと押し上げた株価の暴騰といった資産インフレの現象が、広範化していきました。

後にバブル経済と名づけられたこの現象の始まりにあって、銀行界はプラザ合意と同じ昭和60年に、大口定期預金金利の自由化という金融自由化の具体的な第一歩を迎えていました。これ以降、銀行の資金調達には市場性資金の取り入れを活発化することで自由度が増して来ましたし、また、当時は本邦内でのクレジットライン管理がそれほど厳格でなかったこともあって、資金調達が銀行の業容の拡大に対して制約となる側面は薄れてきました。このため、銀行間の競争は、貸出競争が中心となり、バブル経済の進展とともに増大した資金需要にできるだけ早く対応することで、より多くの融資を積み上げたものが勝者となるという色彩が強くなってきました。

このような環境にあって当行は、金融自由化により制度的メリットが一層減退することを強く意識しつつ、危機感をもって他行同様に融資拡大競争に取り組んでいくこととなりました。この際当行の歴史的背景等から不動産関係融資の比重が他行に比較し大きくなっていました。

## (2) バブル時期前後の当行経営

当行は、このような環境変化に対し、マーケット業務や国際業務といった新しい業務分野に活路を見出すとともに、収益性・効率性をより重視して競争力を高める経営戦略を取ってまいりました。昭和56年末に策定した長期経営計画「プロジェクト30」では、証券業務機能や国際的な業務運営を取り込んだ「業務の高度化」、「精鋭主義による効率経営の確立」、「収益構造の改善」などを基本方針として掲げました。また、昭和63年に策定した「中期展望と経営の指針」では、「業際的な新規業務への積極的取組」、「収益力の安定的向上」、「自己資本比率のBIS基準の達成」などを基本的な方向性として掲げました。

このように、当行は中長期経営計画の上では、必ずしも明確に融資拡大を最優先目標とはしておりませんでした。しかしながら、当時の銀行界全体が貸出競争の傾向にあったことから、営業の現場においては量の

拡大に走るマインドが支配的であり、また営業部店を指導する本部においても、業績表彰制度などを通し貸出純増目標達成を依然重視していました。一方、B I S 自己資本比率規制も、バブルの時期にはエクイティファイナンスが容易であったこともあって、資産の増加を制約する要因としては十分に働きませんでした。むしろ、自己資本充実のための収益力増強がクローズアップされたため、手間がかかり目先の収益に結びつきにくい地道な優良新規先開拓に努力するよりも、一件当たりが大口の不動産・ノンバンク等の融資で収益を積み上げる安易な傾向を助長することとなりました。顧客別の採算性把握のツールとして導入し、部店毎の収益性の把握にも用いられた利益管理システムCOSMOSも、同じような傾向を助長しました。

こうして、当行はバブル期に積極的に資産を増やし、昭和60年3月末には6兆6,210億円であった貸出残高は、6年後の平成3年3月末の時点では1兆4,528億円にまで膨みました。

この間の当行の貸出構成の推移を見ますと、従来よりシェアの大きかった不動産業向け貸出は昭和60年から昭和62年まで高い伸びを示したものの、その後の増加率は鈍化し、シェア的には昭和63年以降ほぼ横這いで推移してまいりました。これは、土地取引監視区域制度（昭和62年）や不動産業向け貸出に対する総量規制（平成2年）などが順次導入されていくなかで、当行なりに不動産関連貸出に関する3原則を制定する（昭和62年）などの対処をした結果です。しかしながら、ノンバンクを含む金融保険業向け貸出は一貫して高い率で増えつづけ、昭和60年3月末と平成3年3月末との比較では、金融保険業への貸出が貸出全体に占めるシェアは、13.6%から22.6%へと上昇しました。これらのかかなりの部分が実質的には不動産関連貸出となっており、その後の不良債権の拡大に拍車をかけることとなりました。

また、平成2年に当行は貸出にかかる決裁制度を改め、個別貸出案件の決裁権限を融資本部担当役員から複数の営業担当役員に分散しておりますが、これは、営業の現場における自主的かつ迅速な意思決定を行う

ことにより、組織としての競争力を高める意図で実施したものです。しかしながら、この時期に実施されたこと、審査部門に拒否権がなく、高リスク案件に対しても否定的な所見を提示するに留まってしまったこと、各営業担当役員の決裁権限に制度上は上限額がなかったこと等の問題があり、上記の量的拡大の中では、これらが相乗的に当行組織内の牽制機能を減殺してしまいました。

### (3) グループ会社の不良債権拡大

当行では、長信銀であるが故の店舗数や人員の制約の中で、リテールへの接点としてノンバンクを位置付け、関連ノンバンク3社(クラウン・リーシング(株)、日本信用ファイナンスサービス(株)、日本トータルファイナンス(株))を設立し、リースや個人向けローンなどの業務分野の開拓を進めてまいりました。バブルの時期には、これら各社もまた、本来の目的に加え不動産等の事業者向け融資を中心に積極的に業容拡大を図りました。土地関連融資規制の影響もあり、3社は、当行の信用補強なしに他行借入を梃子として大幅に資産を増やし、昭和60年度と平成2年度との比較では3社合計で総資産が4.4倍、借入金も4.7倍にまで膨らみました。この間当行からの借入は全体として微増であったため、3社の借入における当行シェアは23.4%から6.8%まで大きく低下しました。

しかしながら、これら各社の運営体制が十分ではなかったことから、このように急激に拡大した資産の中には、十分な審査を経ずに取り上げられた案件があり、担保についても、ほとんどが第2順位以下の抵当権となっている等の問題がありました。また、当行のグループ会社は、当行から役員等を派遣していたにも拘わらず従来より独自独歩の経営を行っていたため、当行の各社への指導・管理が不徹底でした。このため、バブルの崩壊とともに各社の貸出金が不良化し、各社は経営内容を急速に悪化させることとなりました。当行としては独自経営の容認からの訣

別が必要でしたが、指導・管理体制の確立が遅れ、シェアの低下から当行の影響力が後退したこともあって不十分なものに留まり、傷口をさらに大きくする結果となりました。

#### (4) バブル時期の当行経営の反省点

これまで述べてまいりましたバブル時期を中心とした当行経営に関し、今日の状況を惹起したと思われる反省点は、当行ないし当行グループ全体としてのリスク管理が不十分であったことであり、具体的には以下のような諸点が挙げられます。

##### ① 効率経営重視による大口傾斜

まず、ホールセール型の銀行として業務の効率性追求に重点を置きすぎたあまり、顧客基盤拡充のための地道な営業努力が不足していました。後発行として顧客基盤の拡充こそが重要であったにも拘わらず、中長期経営計画においては専ら国際業務等の新規業務に目を向けがちである一方、国内営業の現場においては、営業部店は当面の業績確保のため大口先への傾斜という易きに流れ、業務本部においても地道な取組みよりも目に見える実績をより高く評価するという傾向が見られました。

##### ② 特定業種・特定企業への集中

上記の大口偏重による貸出の量的拡大は、業種的にもノンバンクや中小不動産業といった特定業種に集中しておりました。その第一の背景としましては、後発行であるが故に製造業等の業種では相対的に当行の取引地位が低かったため、これら特定業種との取引拡大に活路を求め、当行が主導できる取引先もこれらに偏る結果となり、かつ、そこへの貸増・量的拡大を図ってしまったという面があります。第二の背景としましては、金融法人との従来からの親密な関係から、金融機関系列ノンバンクへの融資を積極的に拡大したことがあります。この点では、その過程で



親金融機関への過信から保全面の対応が甘かったという問題点もありました。

### ③プロジェクトファイナンスの問題点

当行は、不動産銀行として設立以来、我が国の社会資本整備に資するとの目的から不動産関連融資を永年手がけ、プロジェクトファイナンスについてもノウハウを蓄積してまいりましたが、プロジェクト対応という名のもと、コーポレートリスクに対する企業審査が不十分で、プロジェクトの成算性を過大に評価した案件取上げが行われたケースが少なからず見られました。

### ④関連ノンバンクに対する不十分な管理

当行関連ノンバンクは、リースや個人向けローンなどそれぞれ独自の市場開拓を目的として設立されたにも拘わらず、バブル期に各社とも一斉に資金調達のパイプを拡大し、不動産業等の事業者向け融資を中心に業容拡大を図り、その後に多大な不良債権を抱えるという状況を招きました。この当時、金融機関が全体としてノンバンク向けの融資を拡大していたという背景はありますが、当行のグループ会社経営が各社の独自性の高い経営を前提としており、当行による指導・管理が十分なされていませんでした。

なお、内部調査委員会は、当行のバブル期の経営について、その報告の中で次のように総括しています。

『バブル経済期において、日債銀はホールセール型銀行として業務の効率性追求に重点を置き、当面の業績確保のため大口先に対する融資を拡大させたが、このような大口先への融資拡大は、ノンバンク、中小不動産業といった特定業種・特定企業への集中を招来することとなった。これは、日債銀が後発行であることから、製造業等の業種では相対的に

取引地位が低かったため、融資拡大競争の過程においてノンバンク、中小不動産業といった特定業種との取引拡大に活路を求め、これら取引先の業容拡大に併せて貸出等の量的拡大を図ったことによるものである。

さらに、日債銀がバブル経済期に行った融資の中には、プロジェクト対応という名のもとに十分な審査が行われず、プロジェクトの成算性を過大に評価したうえで取り上げられた案件も少なからず存在した。』

### 3. バブル崩壊後の経営施策

バブル経済は平成2年に終りを告げ、長期に亘る崩壊過程が始まりました。当行は、それまでの反省に立って順次様々な施策を打ち出してまいりましたが、バブル崩壊が今日のように深刻な事態に至るとの認識は世間一般に未だ薄く、当行の対応も結果的にはタイミングを逸し、内容的にも不十分な施策に留まったものとなりました。

この時期に当行が実施した施策としては、まず平成3年度下期より企業格付制度や与信リスク管理表を導入し、与信リスク管理体制の整備に着手したことがあげられます。これは、プロジェクト重視の結果コーポレートリスクの把握が不十分であったことなどに対応したものです。また、量的拡大を志向していた業績表彰制度についても順次見直しを行い、同じ平成3年度下期から業種別純増を評価項目から除外し、代って問題債権の回収を追加することとしました。

平成5年には中期経営計画を策定しましたが、リスク分散を図るという観点から、この中に「ローンポートフォリオの再構築」を掲げ、顧客基盤を拡充して大口依存を是正する取組みを始めました。平成6年にはこれを制度的に裏付けるものとして総与信限度管理を導入し、平成7年には新規開拓専担部署を全営業部店に設置して顧客基盤の拡充を強化しました。しかしながら、融資の問題化のピッチが急であり、これら施策によるポートフォリオの入替・改善の効果は、全体としては限られたも

のに留まりました。

関連会社につきましては、実態調査から始まり、事前事後の報告事項の拡充など、当行からの指導・管理体制の整備を進めてまいりましたが、各社の資産悪化の度合は著しく、やがて当行のみの支援では関連ノンバンク3社の経営再建は困難となりました。このため、3社は平成4年5月に再建計画を策定し、取引先金融機関に対し借入金残高維持、金利減免等の支援を要請するに至りました。

当時としては最善の策との判断でありましたが、その後の推移を見れば、より早い段階で抜本的な対策を実施すべきではなかったかという見方もあり得ます。もっとも、これら3社の取引金融機関は多数に上り、かつ、当行の株主や取引先とかなりの部分で重なっていたという事情もありました。上記支援要請直後の平成4年6月ごろから流通市場における当行金融債の利回りが他の発券行と乖離するようになり、それまで以上に当行の資金調達に配慮しつつ3社の再建を模索せざるを得なくなりました。その間にも当行は債権放棄などできる限りの支援を続けてまいりましたが、これがやがて当行自身の体力低下へと繋がっていきました。

これら3社の経営再建問題への当行の対応について、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。

『3社は平成4年5月に再建計画（第一次再建計画）を策定し、取引先金融機関に対し借入金残高維持、金利減免等の支援を要請するに至ったが、不動産市況が回復の兆しを見せなければ計画の達成が困難であることは当初から予想されており、経済環境の好転に期待した問題先送りの性格が強いものであった。』

『その後も、不動産市況は悪化しこそすれ好転することはなかったから、関連ノンバンク3社の抱えていた不良債権の処理は遅々として進ま

ず、それどころか新たに不良化した債権が次々と発生したため、3社の状況は悪化の一途を辿ることになった。この間、日債銀は関連ノンバンク3社に対する債権放棄や後述する資産移管子会社に対する不良資産の買取資金の融資などを通じてできる限りの支援を続けていたが、これがやがて日債銀自身の体力低下へと繋がることとなった。

平成6年から7年にかけて、3社は相次いで第二次再建計画を金融機関に提示しているが、これは前回の計画の延長にあって、さらに問題先送り・時間稼ぎの性格が強いものであった。』

この時期の不良債権処理への取組みにおいて、当行は債権保全の強化とともに早期回収の促進と回収額の極大化のための様々な施策を行ってきました。こうした中で、担保物件の権利関係や債務者の事業遂行力の低下により、当行の債権回収が阻害される場合などに、事業化会社を設立して担保物件等を取得させ、物件を押さえることで債権保全を確実にし、併せて、事業化や商品化を推進する手法を徐々に用い始めました。この手法は、資金回収財源の確保という面で有効なものであり、債権の極大回収に資すると判断して進めてまいったものですが、反面、損失拡大のリスクを内包しておりました。実際にその後も、地価水準の下落が予想を超えて拡大・長期化したことから、事業化会社各社に損失が累積することとなり、このような損失累増は、当行の信認低下をもたらす結果となりました。

こうした不良債権処理への取組みについては、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。

『資産移管子会社を利用した不良債権の処理は、物件の保全、不稼動資産の事業化等の面で回収の極大化に資する場合もあるが、反面、それによって不良債権等が資産移管子会社に対する貸出金に転化されるため、日債銀や関連会社の財務状況の悪化が覆い隠されるとともに、資産移管

子会社の破綻を回避するために日債銀が利息の追い貸しや運転資金の融資を続けなければならず、バブル経済崩壊により日債銀が被った損失をさらに拡大させるリスクを内包するものであった。』

『資産移管子会社を使った問題債権等の処理が日債銀のおかれた状況に抜本的な改善をもたらすものではなく、むしろ不良債権・不良資産の付け替え、移し替えにより問題の先送りを図ったものにすぎず、そればかりか結果的に関連ノンバンク等に対する金融支援により日債銀の不良債権が増大し、かえって身動きのとれない事態をもたらしたことも事実である。』

『資産移管子会社の多くは、いずれも日債銀ないし関連ノンバンク等の系列企業が保有する不良債権・不良資産の付け替え、移し替えのために設立・運営されたペーパーカンパニーであり、もともと日債銀ないし系列企業の支援なしでは存続を図ることが困難であって、かつ、その貸出にあたり、回収の確実性を考慮した十分な物的・人的担保が徴求されていたとは言い難いのであるから、これら一連の貸出は、銀行が行う融資としては極めて異例のものであったと言わざるを得ない。』

#### 4. 当行経営危機の表面化と経営再建策

##### (1) 当行経営危機の表面化

バブルの崩壊の後、当行は上述のような施策を重ねてきましたが、長引く景気低迷、及び不動産・株式等の価格のさらなる下落による新たな延滞債権の発生もあり、不良債権の処理は大きくは進展いたしませんでした。関連ノンバンクについても再建は計画通りには進捗せず、当行の資金、損益面の支援にも拘わらず、各社とも借入行からの返済要請が強

まってまいりました。

そうした中で平成8年11月13日に、当行が一部農林系金融機関に対し関連ノンバンクへの債務保証を行っているとの記事がある全国紙に掲載され、さらに同月21日に阪和銀行が大蔵省から業務停止命令を受けるに至り、市場において当行を巡る様々な憶測が流布され、当行の債券、株式の価格が急落いたしました。当行は平成9年2月5日の記者会見で経営不安説を否定し、抜本的なリストラ策を検討していることを公表致しましたが、当行債の流通利回りは目立った改善を見せず、金融債は販売不振を続け、流動性確保に支障をきたしかねない事態にまで立ち至りました。さらに、同年3月21日には、米国の格付機関であるムーディーズ社が当行格付を投機的等級に引き下げたことから、当行の経営危機が表面化しました。

## (2) 経営再建策の実施

こうした経営環境の中、当行は、平成9年4月1日に抜本的なリストラ策を骨子とする「経営再建策」、さらに、同月10日に米国大手投資銀行であるバンカース・トラスト・カンパニー（以下バンカース）との業務提携を発表致しました。

「経営再建策」の主な内容は次の通りです。

- ①大量の不良債権損失処理の実施
- ②海外拠点からの撤退
- ③給与カットを含む抜本的リストラ
- ④関連ノンバンク3社への支援断念
- ⑤資本の大幅増強

このような抜本的なリストラ策と、バンカースとの業務提携発表により、当行は当面の危機を回避し、平成9年6月の株主総会を終えた頃か

ら当行経営はやや落ち着きをとり戻すとともに、調達も徐々に改善の兆しが見えてまいりました。

こうした小康状態を受け、当行は次のステップとしてビッグバンに対応できる経営方針と経営体制の見直しに着手し、まず、平成9年9月1日に分社化的経営を導入いたしました。これにより、銀行をバンキング部門、マーケット部門、事業推進部門の3分社に分け、分社毎にコスト・責任を明確化いたしました。また、同年12月30日に、当行の将来像とそこに至る戦略を示すものとして「中期経営ビジョン」を策定し、インベストメントバンク型の銀行としての将来像を行内外に示しました。

しかしながら、この間も当行を取り巻く経済金融環境は悪化を続けておりました。すなわち、平成9年4月の消費税引上げや同年夏以降のアジアの通貨・金融危機等により国内の景気低迷は長期化し、さらに同年11月には三洋証券、北海道拓殖銀行、山一証券等大手金融機関の経営破綻が相次ぎました。これらの破綻による国内金融危機の再燃は、当行の資金調達にも大きな影響を与えました。平成10年2月に、金融機関に対する公的資金投入の枠組みができ、当行を含めた大手行に公的資金による資本注入が行われたことで、金融危機は回避されたかに見えましたが、平成10年6月には日本長期信用銀行の信用不安が表面化、同行は株価の大幅な下落や資金の流出に見舞われ、同業態である当行にも調達面で少なからず影響はありました。

## 5. 特別公的管理開始決定までの状況

平成10年6月以降、日本長期信用銀行問題で金融危機が再燃したことを受け、金融監督庁は日銀と合同で大手銀行一斉の検査に7月から着手しました。当行についても、その第一グループとして金融監督庁によ

る資産査定に関する検査（平成10年3月末基準）が開始されました。

検査の過程において、一部延滞先と関連会社等親密取引先の査定について、見解の相違がございましたが、同年11月16日に検査結果が通知され、当行の平成10年3月期における自己資本の充実の状況については、検査の結果を踏まえた追加償却・引当額を前提とすれば、貸借対照表上の資産の部が負債の部を下回ることになるものと見込まれる、とのご指摘を頂戴するに至りました。

そして同年12月13日に、当行は金融再生法第36条第1項に基づく特別公的管理の開始決定の通知を内閣総理大臣より受領し、12月17日付をもって一時国有化されることとなりました。

以上