

論 説

長銀の経営破綻とコーポレート・ガバナンス

服 部 泰 彦

目 次

はじめに
長期信用銀行法の制定と長銀の設立
高度成長期と長期信用銀行の役割
大企業の「銀行離れ」と長銀の新しい路線への模索
バブルの発生と不動産向け乱脈融資
バブル崩壊と不良債権の「飛ばし」
市場の圧力に翻弄される長銀　　護送船団行政の限界
政争の具として翻弄される長銀
おわりに

はじめに

長銀は、1952年に一種の「国策銀行」として設立され、高度成長期には大きな役割を果たしたにもかかわらず、98年10月23日に施行された金融再生法の適用を受け、特別公的管理（一時国有化）を申請したことによって、その歴史的使命を終えた。

その破綻の原因は、経営環境が大きく変化したにもかかわらず経営路線を転換しなかったこと、バブル期に融資審査をほとんどしないまま不動産向けの乱脈融資に走ったこと、さらには、バブル崩壊後に大量に抱えることになった不良債権を抜本的に処理しないまま、先送り・隠蔽したことによる。そして、最終的には、債務超過に陥り経営破綻した。

しかし、経営破綻に至るまでの間に、なぜ歴史的使命を早々に終えていたにもかかわらず、経営路線の転換を図れなかったのか、なぜ乱脈融資に走ってしまったのか、なぜ不良債権の先送り・隠蔽を続けたのか、こうした点での長銀の経営組織面でのチェック機構はどうなっていたのか、さらには、その監督官庁である大蔵省の金融行政のあり方はどうであったのか、これらの問題を本稿では、「金融機関とコーポレート・ガバナンス」という観点から、長銀を一つの事例研究として分析することにしたい。

長期信用銀行法の制定と長銀の設立

(1) 長期信用銀行法制定の背景

長期信用銀行法は、戦後復興期と高度成長への移行期の中間をなす1952年に制定されたが、そこには当時の日本経済が直面していた課題が制定の背景となっていた。

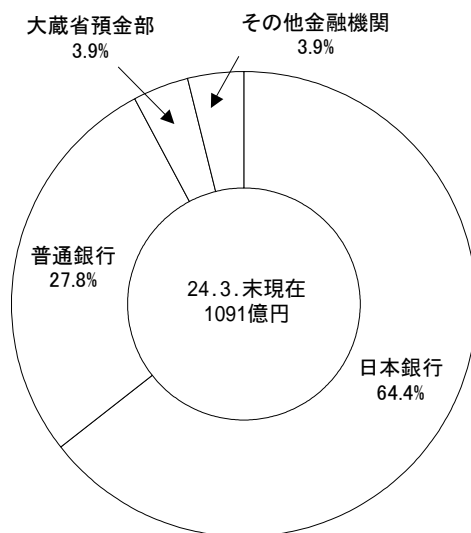
まず第一は、戦後復興期の資本不足時代に基幹産業、特に四大重点産業（鉄鋼、電力、石炭、

造船)およびその他の重化学産業へいかに設備資金を供給するののかということであった。

第二は、復興金融金庫に代わる設備資金を専門に供給する金融機関の確立が必要であったことである。1947年および48年当時、設備資金供給において大きな役割を演じていたのは、復興金融金庫であった。1949年3月末の復興金融金庫の融資残高は、全金融機関による融資の23%を占め、特に設備資金では74%と圧倒的であった。復興金融金庫は、復興金融債券の発行によって資金を調達していたが、その消化体制は、第1図をみてもわかるとおり、その64.4%までが日本銀行の新たな信用創造で賄われていた。そのために、復金インフレを引き起こすことになった。1949年4月には、終戦以来のインフレーション収束を目的として超均衡財政を主体とするドッジプランが実施され、それに伴って、復興金融金庫は業務を停止することになった。そこで、これに代わる民間の長期金融機関の必要性が高まり、「長短分離」政策に基づく、長期の設備資金を専門に供給する金融機関の確立が必要となった。これはまさに政府の重大な政策上の課題であった。

第三は、当時における普通銀行のオーバーローン問題の解決策であった。企業が設備資金を借りようとしても、復興金融金庫が業務を停止した1949年以降、普通銀行は第1表のように、預金以上に貸出を行うオーバーローン状態にあり、日本銀行からの借入(日銀信用)に頼っていた。こうした状況のなかで、一方で、銀行は今以上に「貸し渋り」状態に陥らざるをえず、企

第1図 復興金融債券の金融機関別保有状況



(出所) 日本長期信用銀行『日本長期信用銀行十年史』(日本長期信用銀行, 1962年), 35ページ。

第1表 金融機関のオーバー・ローン

（単位 %）

	全国銀行		都市銀行	
	貸出/実質預金	日銀貸入金/実質預金	貸出/実質預金	日銀借入金/実質預金
昭和23年末	82.9	10.6	88.0	14.9
24	94.9	11.9	100.9	15.4
25	104.1	14.2	110.9	18.9
26	105.6	14.1	116.9	22.6
27	103.4	10.3	113.1	16.2
28	102.8	11.1	110.7	16.9

（原資料）日本銀行『本邦経済統計』（昭和30年）

（出所）岡田康司『長銀の誤算』（扶桑社，1998年），27ページ。

業の旺盛な設備資金需要に応じることができなかった。他方で、このオーバーローン激化の現象をインフレの原因とみなす見解も広くみられるようになり、その是正策が検討されることになった。また、普通銀行からも長期貸出の肩代わりの要望が出されていた。

第四は、当時の日本における証券市場の未発達という問題である。当初、連合国総司令部は、長期資金は証券市場で調達すべきであると考え、その線に沿って日本の長期金融機構を改革しようとしていた。他方、日本政府は債券発行銀行を長期金融機関の中心に置き、そのうえで証券市場を育成し、長期金融の円滑化を図ろうとしていた。

両者の大きな考え方の相違は、戦前の特殊銀行のような債券発行銀行を認めるかどうかということにあった。ところが、総司令部は、1947年頃からアメリカの対日政策の変更とともに、漸次日本独自の制度を認めていくようになるが、これは当時日本の低い資本蓄積状態のなかで、証券市場が未発達であったことからくる必然的な帰結でもあった。

以上のような背景の下で、長期信用銀行法が制定されるようになる。1952年2月、第三次吉田内閣の大蔵大臣であった池田勇人が衆議院予算委員会ではじめて投資銀行（長期信用銀行）設立構想を公にした。そして、その年の3月11日に、長期信用銀行法案が閣議決定され、6月12日に公布されることになった。施行日は、同年12月1日と決定された。

この長期信用銀行法の施行とともに、戦前から特殊銀行として産業金融を担ってきた日本興行銀行が長期信用銀行に転換し、日本長期信用銀行（以下、長銀と略記する）設立と同時に新しいスタートを切った。さらに、1957年に旧朝鮮銀行を母体とした日本不動産銀行（後に日本債券信用銀行と改称する）が設立され、三行体制で長期信用銀行制度が発足した。

また、1952年6月の貸付信託法の制定により、戦前の信託会社は銀行業務を兼営する信託銀行に転換され、長期信用銀行と並んで戦後における民間の長期金融分野を担うことになった¹⁾。

1) 以上については、日本長期信用銀行『日本長期信用銀行十年史』（日本長期信用銀行，1962年），29～44ページおよび岡田康司『長銀の誤算』（扶桑社，1998年），25～28ページを参照した。

(2) 日本長期信用銀行の設立

長銀は、1952年12月1日、日本銀行の好意により、営業場所を日本銀行九段会館に置き、営業を開始した。このように建物は日銀から借り受け、人的支援については、行員230人のうち7~8割は戦前の債券発行銀行から戦後普通銀行へ転換した日本勧業銀行からの移籍組であった。日本勧業銀行は、長銀が発足する前の段階で、戦後も戦前と同じように債券発行銀行として営業を続けるか、それとも普通銀行に転換するかを選択を迫られたが、債券発行銀行としてやっていくためには大蔵省が金融債を引き受けてくれるなどの政府からの相当の援助なしにはやっていけないのではないかという予想の下に、普通銀行への転換という結論を出した。北海道拓殖銀行も同様の理由から戦前の債券発行銀行から戦後は普通銀行へ転換する道を選択した。

このように、戦前における債券発行銀行としての歴史的経験と技能を有する日本勧業銀行と北海道拓殖銀行、さらに地方銀行から人的・資本的支援を受ける形で、長銀は設立の具体的な準備作業を遂行することができた。

資本の額は、普通株式7億5000万円、優先株式7億5000万円、合計15億円で発足することになった。優先株は米国対日援助見返資金により国が引受け、普通株は大手銀行、地方銀行、日本勧業銀行、北海道拓殖銀行、主要会社がその大半を引き受けた。

長期信用銀行制度の成否の根本要因である金融債の消化先であるが、この点については、都市銀行、地方銀行、産業界の協力体制ができあがり、こうして長銀は1952年12月1日に無事営業を開始することができた。こうした設立の経緯をみてもわかるとおり、当時の金融政策の一環として政府の支援の下に一種の「国策銀行」として長銀は発足することになった²⁾。

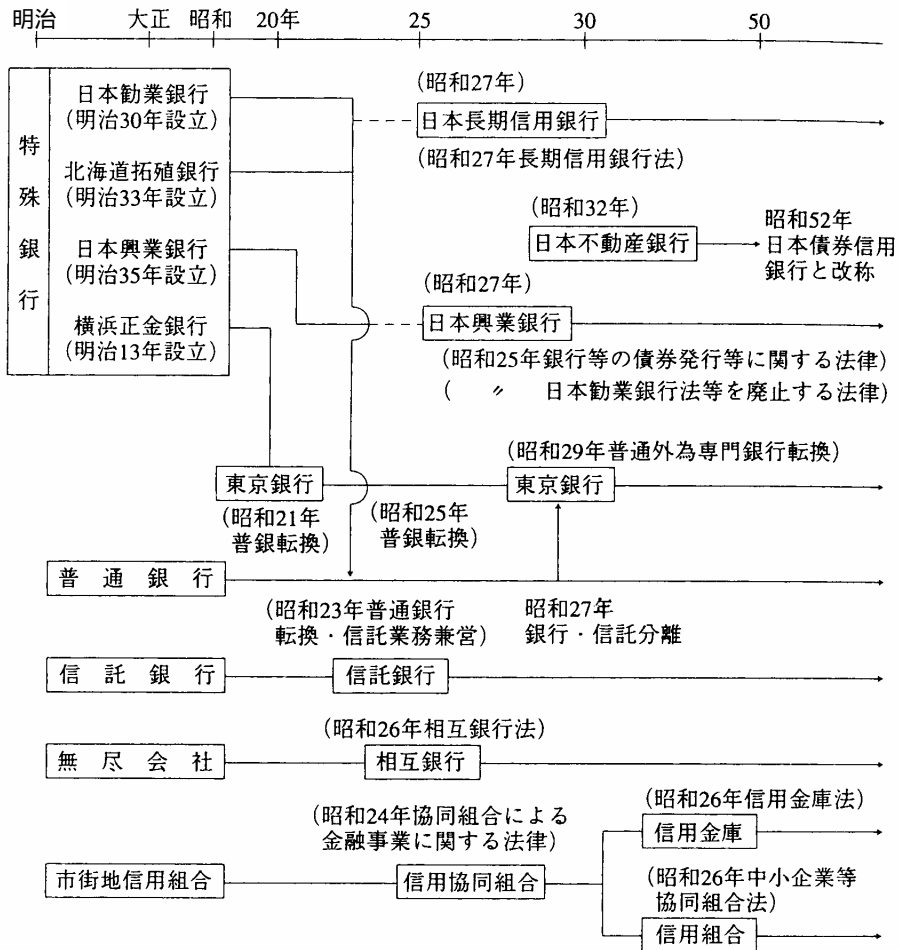
高度成長期と長期信用銀行の役割

第2図でもわかるとおり、連合国総司令部とわが国政府との協議が続けられるなかで、ようやく1951、52年頃に戦後日本の金融制度が整備されることになった。この金融制度の考え方の基本は、それぞれの金融機関を専門機能別の分業体制にしようとしたところにある。この分業体制という点で長銀に関係するのは、「長短金融の分離」という理念が貫かれていることである。都市銀行や地方銀行といった普通銀行は運転資金の供給という短期金融を担い、戦後の重点産業における膨大な設備資金の供給という長期金融は長期信用銀行や信託銀行が担うという分業体制が整備された。

さらにそれ以外では、都市銀行や長期信用銀行は大企業への資金供給という位置づけが与えられたが、同じ頃に戦後の新しいスタートを切った相互銀行(現在、普通銀行に転換し、第二地方

2) 以上については、『日本長期信用銀行十年史』、55-63ページ、および共同通信社社会部編『崩壊連鎖』(共同通信社、1999年)、12-15ページを参照した。

第2図 長銀が発足する前後の金融制度の系譜



(出所) 岡田康司『長銀の誤算』(扶桑社, 1998年), 29ページ。

銀行), 信用金庫, 信用組合は中小企業への資金供給を担う専門の金融機関として位置づけられたことである。このように、戦後の高度成長期を目前に控えた時期に、その後の本格的な日本の急速な経済成長を支える金融制度が体系化された。

したがって、このような分業体制における各種専門金融機関は、戦後の復興期の経済成長の必要性から制度化されたものであるが、その後の高度成長期においても相互に補完し合う体制として大きな意味をもつことになる。

そこで以下において、戦後の高度成長期に長期信用銀行がどのような役割を担い、普通銀行

である都市銀行とどのような相互補完関係にあったのか、さらにその後の経済成長の進行のなかで、いかなる役割の変化を被ることになり、都市銀行との関係もどのように変化したのかをみていくことにしよう。

まず第一に、長期信用銀行の資金の供給の側面から考察しよう。戦後日本の高度成長は「投資が投資を呼ぶ」と言われたように重化学産業における設備投資主導型の経済成長であったことから、長期信用銀行は信託銀行とともに、設備資金の供給という点で大きな役割を担うことになった。第2表で、長期信用銀行の貸出構成を見ると、貸出残高合計に占める設備資金貸出残高の比率は、1960年(86%)、1965年(86%)、1970年(83%)といった高度成長期には80%台を維持しており、設備資金の供給において大きな役割を果たしていたことがわかる。それに対し、第3表で都市銀行の貸出構成をみると、その比率は1960年(8%)、1965年(8%)、1970年(12%)には非常に低く、ほとんどもっぱら運転資金という短期金融を担っていた。このように、両者は「長短分離」という金融制度に則した役割分担を行い、相互補完関係にあったことがわかる。

第2表 長期信用銀行の貸出構成

(単位:%)

	貸出残高合計	設備資金貸出残高比率	中小企業向け貸出残高比率
1960	100	86	6
1965	100	86	11
1970	100	83	16
1975	100	72	17
1980	100	57	30
1985	100	42	30
1990	100	35	42
1995	100	33	45
1998	100	32	48

(出所) 日本銀行『経済統計月報』および『経済統計年報』より作成。

第3表 長期信用銀行の貸出構成

(単位:%)

年末	貸出残高合計	設備資金貸出残高比率	中小企業向け貸出残高比率
1960	100	8	27
1965	100	8	24
1970	100	12	26
1975	100	19	35
1980	100	21	47
1985	100	21	52
1990	100	38	71
1995	100	36	71
1998	100	38	69

(出所) 日本銀行『経済統計月報』および『経済統計年報』より作成。

次に、第 2 表により、長期信用銀行の貸出残高に占める中小企業向け貸出の比重をみると、1960 年（6%）、1965 年（11%）と 60 年代では非常に低く、大企業向けの設備資金貸出にかなり特化していたと言える。第 3 表で、都市銀行の貸出残高に占める中小企業向け貸出の比重をみると、1960 年（27%）、1965 年（24%）、1970 年（26%）というように、長期信用銀行の比率に比べると高いとはいえず、その比重はまだまだ低く、この時期においては、長期信用銀行と都市銀行は大企業向け貸出、相互銀行、信用金庫、信用組合は中小企業向け貸出といった分業体制が築かれ、この分野でも相互補完関係が成り立っていたと言える。

「長短分離」という点での長期信用銀行と都市銀行との分業体制は、第 4 表の全国銀行設備資金業態別新規貸付構成をみても確認することができる。都市銀行は、1960 年（25.1%）、1965 年（18.9%）、1970 年（25.9%）という時期にはまだ低い水準であるのに対して、長期信用銀行は、1960 年（37.8%）、1965 年（35.5%）と 60 年代には高い水準を保っている。信託銀行の信託勘定との合計で見ると、1960 年（62.8%）、1965 年（66.8%）と圧倒的である。

このように、高度成長期には、長期信用銀行はその当時の経済成長にとって大きな役割を果たしており、他の専門金融機関とも相互補完関係にあったことがわかる³⁾。

第二に、長期信用銀行の資金調達の側面を考察しよう。長銀が設立された当初は、資金運用部が金融債を引受け、長期信用銀行を育成し、設備資金不足に悩んでいた重点産業に財投資金を供給していた。1955 年以降は、長期信用銀行の基盤も固まり、資金運用部による新規引受けは停止されたが、この点においても、長銀が他の長期信用銀行とともに、一種の「国策銀行」としての性格を有していたことが窺える。

第 4 表 全国銀行設備資金業態別新規貸付構成

(単位：%)

年中	都銀	地銀	第二地銀	信託銀行	長期金融機関			合計
					長信銀	信託勘定	計	
1960	25.1	11.5	-	0.5	37.8	25.0	62.8	100.0
1965	18.9	13.3	-	0.9	35.5	31.3	66.8	100.0
1970	25.9	19.7	-	1.6	25.9	26.9	52.8	100.0
1975	32.3	23.0	-	1.9	20.9	21.9	42.8	100.0
1980	35.9	28.0	-	1.4	17.7	17.0	34.7	100.0
1985	44.9	28.1	-	2.3	15.5	9.2	24.7	100.0
1990	53.3	22.2	10.5	2.3	6.8	5.0	11.8	100.0
1995	43.9	28.0	11.8	3.9	8.8	3.6	12.4	100.0
1997	45.3	26.6	10.5	4.9	9.9	2.7	12.6	100.0

(出所) 日本銀行『経済統計年報』より作成。

3) 以上については、野田正穂・谷田庄三編『日本の金融機関（上巻）』（新日本出版社、1984 年）、223～227 ページを参照した。

昭和30年代には、以上のような政府による直接的な引受けはなくなったが、間接ながら金融債の民間金融市場での消化を促進する政策が採られた。それは、第一に、金融債が日銀借入の適格担保とされたこと、第二に、1963年以降の利付債は、日銀の公開市場操作の対象銘柄として認められたことである。それによって都市銀行は金融債を大量に消化することになった。というのは、都市銀行の保有する金融債は、日銀貸出の担保あるいは日銀の買いオペの対象銘柄として、日銀からの資金供給(日銀信用)を受けることができたからである。

このように、資金調達側の側面においても、この時期には、長期信用銀行は都市銀行と相互補完関係にあり、また同時に、銀行界のなかで特権的な条件を与えられ、他の銀行のように預金集めに奔走する必要がなかった。

さらに、この金融債の消化促進策は、産業界の国際競争力を強化するうえでも大きな役割を演じていた。というのは、戦後のわが国の公社債市場は、人為的低金利政策のもとで、起債市場は規制されていた。そのため、流通市場は発達せず、起債市場と流通市場は完全に分断されていた。金融債はこの規制された起債市場の中心的な存在であった。金融債は発行金利を低位に固定されたままで、起債市場の別枠として、優先的に資金を先取りし、都市銀行をはじめとする金融機関によって消化されてきた。都市銀行は貸出資金が必要な時に、その金融債を公社債の流通市場で自由に売却することはせず、その代わりに日銀借入の適格担保として、また日銀の買いオペ対象として利用してきた。その結果、公社債の流通市場は発達しないまま、長期信用銀行は低コストで長期資金を調達することができた。

この枠組みの最終的な目的は、重化学産業に設備資金を大量に供給するだけでなく、低金利で貸し出すことによって、国際競争力を強化し、先進諸国へのキャッチアップ政策を達成するところにあった。このように、この時期においては、長銀は他の長期信用銀行とともに、一種の「国策銀行」として、戦後の日本経済の高度成長にとって大きな役割を期待されていたのである。

ところが、1965年以降の国債発行により状況は質的に変化する。国債は各種金融機関に半ば強制的に割り当てられ、発行後一年経過した国債は日銀の買いオペの対象とされ、逆に金融債は日銀の買いオペの対象から除外されることになった。こうして、都市銀行は金融債より国債を嗜好することになり、人為的起債市場の主役は金融債から国債に移行した。

第5表によって、公社債発行残高の構成比をみると、国債の割合は一貫して上昇し、1965年度の3.3%から1982年度には63.1%にまでなっている。それに対して、金融債の割合は、1965年度の50.2%から一貫して低下し、1982年度には20.6%にまで下がり、両者の比重は完全に逆転している。特に、1975年以降の国債の大量発行によりその傾向は一層顕著になっている。それとともに、利付金融債の消化構成も大きく変化していくことになる。第6表はそのことを示している。都市銀行の消化割合は、1960年度の50.4%から1982年度には8.1%にまで

第5表 公社債発行残高の構成比

（単位：％）

年度末	国債	金融債	政保債	地方債	事業債
1965	3.3	50.2	14.8	3.9	27.7
70	19.4	43.7	13.7	3.2	20.1
75	34.8	41.7	6.3	2.6	14.5
76	41.0	37.6	6.0	2.8	12.7
77	47.2	33.1	5.9	2.9	10.9
78	51.5	29.7	6.1	3.1	9.5
79	57.6	24.6	6.2	3.2	8.4
80	60.4	22.4	6.4	3.2	7.5
81	61.6	21.4	6.6	3.2	7.2
82	63.1	20.6	6.9	3.1	6.3

（原資料）公社債引受協会『公社債年鑑』、『公社債月報』

（出所）野田正穂・谷田庄三編『日本の金融機関（上巻）』（新日本出版社，1984年），236ページ。

第6表 利付き金融債消化構成の変化

（単位：億円，％）

年度	都・長銀	地銀	その他 金融機関	個人・法人等	計	金額
1960	50.4	19.3	11.7	18.6	100	1,811
65	43.3	12.6	16.8	27.3	100	6,053
70	32.7	10.3	21.8	35.2	100	11,280
75	16.4	9.4	20.9	53.3	100	27,880
76	14.9	9.8	18.2	56.7	100	33,309
77	13.2	10.0	21.5	55.3	100	34,974
78	13.2	11.1	22.5	53.2	100	35,159
79	12.6	12.0	20.9	54.5	100	32,559
80	11.5	9.8	19.0	59.7	100	46,151
81	9.5	9.5	17.2	62.8	100	54,617
82	8.1	8.9	16.5	66.5	100	58,929

（原資料）公社債引受協会『公社債年鑑』、『公社債月報』

（出所）野田正穂・谷田庄三編『日本の金融機関（上巻）』（新日本出版社，1984年），236ページ。

急激に低下している。それに代わって、個人・事業法人の割合が、1960年度の18.6%から1982年度の66.5%へと急速に拡大している⁴⁾。

このような状況のなかで長銀は、1960年代後半以降個人への金融債の消化体制を小規模な店舗を首都圏や関西圏に次々と設置しながら強化していった⁵⁾。その結果、普通銀行の預金と金

4) 以上については、『日本の金融機関（上巻）』、234～236ページ、『長銀の誤算』、37～39ページを参照した。

5) 長銀における金融債の個人消化体制の強化については、日本長期信用銀行『日本長期信用銀行25年史』（東洋経済新報社，1977年），第4章第4節および第5章第4節を参照されたい。

融債との競合関係が生まれ始めることになる。

このように、1965年を境に、資金調達側の側面での長期信用銀行の特権的地位は奪われ、都市銀行との相互補完的關係も崩れ出し、1965年には早くも「長銀不要論」が出始めることになった⁶⁾。

大企業の「銀行離れ」と長銀の新しい路線への模索

(1) 大企業の「銀行離れ」と長期信用銀行

以上のように、資金調達の側面では、早くも1965年以降の国債発行により、長期信用銀行の特権的地位は奪われることになったが、資金運用の側面においても、1973年秋の第1次オイルショックを一つの契機として発生した1974・5年恐慌を境に、日本経済は高度成長期から低成長期へと移行し、企業金融は大きな構造変化を迎えることになった。それとともに大企業の「銀行離れ」が発生し、長期信用銀行の役割は大きく低下していくことになる。

大企業の「銀行離れ」の発生要因として、まず第一に挙げられるのは、設備投資主導型の高度成長から低成長への経済構造の変化である。第二は、重厚長大型産業から軽薄短小型産業への産業構造の変化である。このことにより、大企業はかつてのような大量の設備資金を必要としなくなった。第三は、そのことによって、設備投資の大半を内部資金で賄えるようになったことである。第四は、1974・5年恐慌からの脱却のために行われた「減量経営」という企業経営の変化である。ヒト、モノ、カネのすべての面で実施されたが、カネの面においては、企業が資金の効率的な利用に目覚めたことが大きい。第五は、ちょうどその時期に当たる1970年代に金融の証券化に伴う証券市場の急速な発展という金融構造の変化が生じたことである。70年代に入って株価は上昇し、それまでの株式の額面発行から時価発行へ移行したことにより、大企業は証券市場から銀行借入よりも低コストで資金調達することが可能になった。80年代の後半のバブル期には、株価の右肩上がりのなかでエクイティ・ファイナンスが活発に実施され、大量の資金が低コストで調達され、銀行借入の返済に回すまでになった。

また、資金の運用の側面では、1970年代後半における国債の流通市場の拡大、証券市場の発展により自由金利市場が拡大し、預金金利の上限を規制していた銀行に預金するよりも、証券市場で運用した方がより利回りの高い運用が可能になった。こうして、銀行業務は相対的に縮小し、証券業務は急速に拡大するようになる。こうした経営環境の大きな変化のなかで、銀行は新たな課題に直面することになる。とりわけ、長期の設備資金の供給を主として担ってきた長期信用銀行においてそれは深刻な形で現れた。

第2表によって、もう一度長期信用銀行の設備資金貸出残高比率をみると、1970年には83%

6) 『崩壊連鎖』, 15ページ参照。

であったものが、その後急速に低下し、1990年には35%となり、1998年には32%になっている。大企業への設備資金供給という業務が縮小するなかで、新たな貸出先として中小企業向け貸出が増大し、その比率は1960年の6%から1990年には42%へと急激に拡大し、1998年には48%となっている。

都市銀行におけるこの間の変化の貸出残高構成の変化をみると、設備資金貸出残高比率は、一つには金融の自由化に伴う「長短金融の分離」という規制が緩和されたことにより、1960年および65年の8%から1990年には38%へと拡大している。特に、バブル景気に沸いた80年代後半の伸び率は急激で、1985年の21%から1990年の38%へとわずか5年間で17%も上昇している。さらに中小企業向け貸出残高比率は、大企業への貸出業務の縮小への対応として長期信用銀行と同様に拡大し、1970年の26%から1990年には71%へと急速に拡大している。

このように、銀行を取り巻く経営環境の大きな変化のなかで、都市銀行と長期信用銀行の相互補完関係は資金の調達側面だけでなく、資金の運用側面においても崩れ、競合関係へと変化してきたことがわかる。特に、証券市場からの資金調達が閉ざされ、依然として銀行借入に依存している中小企業に関しては、新たな貸出分野として80年代後半のバブル期に、不動産分野と同様に激しく競合し合うことになる。

ところで、設備資金の供給関係における両者の変化は、第4表の全国銀行設備資金業態別新規貸付構成によっても再確認することができる。都市銀行は、1965年の18.9%から1990年には53.3%へと拡大し、長期信用銀行は同じ時期に35.5%から6.8%にまで縮小している。

また第7表によって、長期信用銀行の業種別設備資金貸出残高構成をみると、設備資金を大量に必要とする公共的側面の強い運輸通信業（特に私鉄）、電気（電力）・ガス・水道業においてはその水準を維持しているが、かつて設備資金を大量に必要とした製造業においては1970年の58.3%から1990年の16.3%へと急速に減少している。それに代わって、新たな分野として、

第7表 長期信用銀行の業種別設備資金貸出残高構成

(単位：%)

年末	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990
製造業	54.9	59.9	58.3	53.8	41.2	27.1	16.3
建設業	0.6	2.0	1.6	2.7	1.6	1.1	1.3
卸売・小売	1.7	4.8	7.7	6.9	5.4	4.0	4.9
不動産業	0.9	3.1	4.4	6.0	5.4	7.2	12.9
運輸通信業	13.0	10.0	11.1	10.2	8.6	8.6	8.9
電気・ガス・水道	20.1	11.8	7.8	9.3	18.1	22.2	16.6
サービス	1.7	3.4	5.5	5.9	7.5	14.6	27.1
その他	7.1	5.0	3.6	5.2	12.2	15.2	12.0
合計	100	100	100	100	100	100	100

(出所) 日本銀行『経済統計月報』、『経済統計年報』より作成。

不動産業およびサービス業が一貫して上昇している。

(2) 長銀の新しい路線への模索

以上のように、資金の調達側の側面においても、資金の運用側の側面においても、経営環境の変化のなかで、都市銀行と長期信用銀行は当初の相互補完関係から競合関係へと変化してきた。こうした経営環境の変化に対応するために、長銀は新しい路線を模索してきた。

特に、運用面においては、製造業の大企業における設備資金需要の減退により、新しい融資分野を開拓する必要に迫られた。そこで、1960年代後半以降、都市開発・再開発事業といった「社会開発」事業、住宅開発事業といった不動産関連事業、サービス化に伴い急成長したスーパー、旅行・外食・ゴルフ・スキーなどのレジャー産業・サービス産業といった新しい分野の産業への融資、さらには中堅中小企業向け融資へと新しい分野への融資を拡大してきた⁷⁾。

しかし、決定的な路線転換の模索は、投資銀行を志向したことである。1970年代以降、一方で、預金(金融債) 貸出といった伝統的な銀行業務が縮小し、他方で、証券市場の急速な発展に伴い証券業務が拡大してきた。さらには、金融自由化の進展により銀行間の競争の激化により利ザヤは縮小してきた。この点は、長期信用銀行においても同様で、長期貸出と利付金融債の平均利ザヤは縮小していった⁸⁾。こうした状況の変化のなかで、これまでの金利収入を主とした伝統的な銀行業務から非金利収入を柱とした新しい業務への転換が、日本の銀行にとって決定的に重要になってきた。そのためには、預金(金融債) 貸出という伝統的な銀行業務から証券市場の拡大と新しい金融技術の発展に伴って将来性が増してきた投資銀行業務(アンダーライティング、ディーリング、M & A 斡旋業務、デリバティブ業務など)へと経営路線を大きく転換することが急務となっていた。

1984年の「日米円・ドル委員会」により、アメリカから金融自由化を本格的に迫られるに至って、この方向性への転換は、都市銀行、長期信用銀行を問わず、世界的な趨勢からして日本の銀行は避けて通れないものになっていた。

こうした経営環境の構造変化のなかで、長銀はいち早く投資銀行への路線転換を打ち出すことになった。その方向性が示された第5次長期計画は、1985年に発表された。この新計画では、人員の大幅な削減と旧来型の融資業務からの脱却、つまりは投資銀行業務への転換が打ち出されていた。

7) 以上については、『日本長期信用銀行25年史』第4章第5節、第5章第5節および『長銀の誤算』第2章・第5章を参照した。

8) 『長銀の誤算』、146～147ページ参照。

この新しい計画書を作成したのは、長銀の中核部門である企画部で数人の特別チームであった。責任者は行内でも「改革派」で通っていた取締役企画部長で後に副頭取となる水上萬理夫であった。5年ごとに改訂されてきた「長期経営計画」の第5次長計策定作業のなかで激論が交わされた。担当者たちは、すでに金融自由化が完了し、新しい銀行の方向性を目指していたアメリカなどに何度も出張し、既に経営転換に成功していた現地の銀行（特にバンカーズ・トラストをモデルにしたと言われている）を視察するなど、精力的に計画の策定作業を進めた結果として、新しい計画書を作成した。

長銀のこの新しい路線への転換は、銀行のなかでも、金融自由化が進展するなかで、これまで制度によって守られてきた長期信用銀行が最も危機感を強く持っていたことの現れでもあり、また証券市場が急速に発展するに伴い、以前からすでに出ていた「長期信用銀行の役割終焉論」がいよいよ現実味を帯びるなかでの必然的な結果でもあった⁹⁾。

バブルの発生と不動産向け乱脈融資

（1）バブルの発生と不動産融資への急傾斜

長銀が提出した第5次長計の方向性は、世界の金融市場の趨勢のなかで生き残りを図るうえで正しい選択であった。しかし、1985年の「プラザ合意」に端を発するバブルの発生は、その計画を葬り去ることになる。

バブルの発生とともに、都市銀行はもちろんのこと、興銀も、さらには長銀にとって下位行とみられていた信託銀行も不動産融資に猛然と突っ走るに至り、資金量で信託銀行にも追い越されてしまった。こうした状況のなかで、融資部門を中心として、下位行にも抜かれ、出遅れたという焦りが行内に蔓延していった。

当時の行内主流派は後に会長となる増沢高雄を筆頭とする融資重視の伝統的銀行業務を推進しようとする勢力であった。水上は第5次長計が実施に移された直後に、企画担当の役員から外されてしまった。主流派は間もなく、後に頭取となる大野木克信を企画部長に据え、新たな長期計画の策定と方針の再転換に取り掛かった。

その第一弾が大幅な組織改革であり、長銀は1989年に独立していた審査部門を融資部門に組み込む組織改革を断行した。こうして、バブルの進行とともに、不動産融資は急速に拡大し、営業の現場ではろくろく担保物件を見ないまま、どんどん突っ走ることになり、融資審査というチェック機能はほとんど利かない体制になってしまった。

さらにその年、一年前倒して中小企業に重点を置いた拡大路線を歩む第6次長期計画（第6次長計）を策定した。こうして、不動産融資への急傾斜に拍車がかかり、当初の理想は葬り去

9) 以上については、『崩壊連鎖』、16～17ページを参照した。

られることになった¹⁰⁾。

第5次長計は、1996年から始まる金融ビッグバンを先取りした改革であり、この改革を推進した水上には、「長銀のドン」、「長銀の天皇」と言われた杉浦敏介会長の後ろ楯があったと言われている。その実力会長をもってしても改革を断行できなかつたところに、長銀の根深い伝統的な保守的体質を知ることができる¹¹⁾。

このようにして、長銀は第5次長計で投資銀行という時代に対応した新しい経営路線を捨て去り、不動産融資へと急傾斜し、融資審査も利がなくなつてしまった。しかし、審査部門を融資部門に組み込むという組織改革は都市銀行ではもっと早くから実施されていた。ここでは住友銀行の事例を取り上げてみよう。当時、住友銀行は取引先の旧安宅産業の経営難で1千億円規模の債権放棄を迫られ、収益力の回復という課題に直面していた時期に、マッキンゼー社に経営分析を依頼し、「スピード経営」への転換を図つた。その結果、1979年に大胆な機構改革を実施した。営業、企画、国際など各部門について「総本部制」を導入し、営業推進と審査機能を一体化した。総本部に権限を委譲し、営業現場の意思決定を素早くし、機動的な業務運営ができる体制を作つた。それは、融資審査を甘くし、将来不良債権が膨らむ危険を孕むものであったが、頭取の磯田一郎はマッキンゼー報告を恰好のテコにして融資拡大路線を打ち出した。

さらに、1984年になると、住友銀行は本部長の権限を一段と強化した。そして、マッキンゼー社が提唱した「スピード経営」は「合理的な効率経営」の目標を逸脱し、目先の営業成績を追求する収益至上主義へと変質していった。その結果、住友銀行の収益力は急速に好転した。それを見た他の銀行も住友銀行にならえとばかりに組織改革を行い、一斉に融資拡大に向けた体制が整えられた。この体制がフル回転をしたのは言うまでもなく、1985年以降のバブル期においてであった。担保物件を見ないで融資の決裁をするという慣行はこうして出来上がっていくことになった¹²⁾。

日本の企業間の競争形態は、たとえばアメリカのように経営資源を自社の得意分野、機軸分野に集中し、差別化戦略を図り、自己資本利益率をいかに上げるかという方法ではなく、「横並び志向」により、規模の拡大による利益の量（利益の率ではなく）の拡大を図る「経常利益主義」を採用してきた。これは、日本の銀行間の競争のあり方においても同じである。したがって、ある有力銀行が、組織改革を断行し、他に先駆けて新たな分野に進出すれば、他の銀行も「横並び」でそれに追随する。

こうした競争のあり方からは、質的に新しい技術革新は生まれにくく、従来の伝統的な路線

10) 以上については、『崩壊連鎖』、18～19ページを参照した。

11) 日本の金融を憂う会『長銀破綻の真実』（とりの書房、1998年）、91ページ参照。

12) 以上については、日本経済新聞社編『検証バブル・犯意なき過ち』（日本経済新聞社、2000年）、56～59ページを参照した。

の延長線上で、せいぜい新しい分野へ進出するという形で競争し合うことになる。具体的には、預金（金融債）貸出という伝統的な銀行業務から新しい投資銀行業務への転換ではなく、預金貸出という従来の銀行業務の延長戦上で、単に中小企業向け融資や不動産融資という新しい融資分野へとその銀行業務を拡大しただけである。

大企業の「銀行離れ」、証券市場の発展、金融自由化、さらには新しい情報・通信技術の発展に伴う金融技術革新という時代の流れに乗り遅れ、90年代のバブル崩壊のなかで、今日、決定的な国際競争力の低下を招いた根本的な原因は、不幸にも路線転換を迫られていた時期にバブルが発生したことである。というのは、そのことによって、新しい路線への転換という「産みの苦しみ」を経験しなくても、従来路線の延長戦上で安易な方法ではあるが、量的拡大を図ることができたからである。今から見れば、このことは邦銀にとって不幸な出来事であった。そして、長銀においても、この大きな濁流に流されてしまったのである。

第8表は、都市銀行、長期信用銀行、信用金庫の不動産向け融資残高構成を示したものである。これによって日本の銀行がいかにバブルに踊らされたかを見ることができる。都市銀行においては、1985年の12.8%から89年の16.5%へ、長期信用銀行においては、12.8%から16.2%へとそれ以前に比べると比率を大きく拡大している。しかし、実際には後述するように、系列ノンバンクを通して大量の不動産融資を行っているので、それを含めるともっとその比率は拡大していることになる。

もう一つ注目すべきは、90年代に入ってバブルが崩壊して以降の比率である。都市銀行においては、1989年から90年にかけていったん低下したあと上昇に転じ、1998年には18.7%に

第8表 都銀・長信銀・信用金庫の不動産向け融資残高構成

（単位：％）

年末	都市銀行	長信銀	信用金庫
1980	10.3	12.3	18.3
1983	11.2	11.8	19.4
1985	12.8	12.8	20.0
1986	14.9	14.9	20.9
1987	15.4	15.4	21.9
1988	16.2	16.0	22.3
1989	16.5	16.2	22.6
1990	15.9	15.7	22.3
1993	17.3	17.1	21.9
1995	17.5	18.6	22.0
1997	18.2	19.7	22.3
1998	18.7	21.9	-

（注）不動産向け融資は、不動産業と建設業向けへの融資の合計である。

（出所）日本銀行『経済統計月報』および『経済統計年報』より作成。

まで上昇している。長期信用銀行においては、さらにその比率の上昇は激しく、1990年の15.7%から1998年には21.9%へと急激に拡大している。これは、後述するように、いかに銀行が、バブル崩壊後、不動産向けの不良債権問題を先送りしてきたかを示している。信用金庫においても、減少はしておらず、高止まりしている状態である。

(2) 長銀とイ・アイ・イ・インターナショナルとの関係

長銀がどのようにして、不動産融資へ急傾斜していったかを具体的に考察するために、「長銀破綻の象徴」と言われるイ・アイ・イ・インターナショナル(以下、イ社と略記する)との関係をみていくことにする。イ社は、磁気テープなど電子部品を輸入販売する中堅商社であり、高橋治則は1983年にその社長に就任した。その小さな電子部品の輸入商社の社長にすぎなかった高橋がバブル期のほんのわずかな期間に「資産1兆円帝国」を築き上げることができたのは、彼の事業に膨大な資金を湯水のごとく注ぎ込んでくれる三つの金融機関が存在したからである。

まず第一は、経営危機に陥っていた台湾華僑系の信用組合として設立された協和信用組合(のちの東京協和信用組合)に協力を頼まれ、大きな功績を残したことから、1982年5月に非常勤理事に迎え入れられ、そのわずか3年後の1985年5月に理事長に就任したことである。

第二は、イ社と同じビルに居を構えていた安全信用組合である。ビルの同居人として両社の親子は、挨拶を交わすうちに次第に打ち解け合い、意気投合するようになった。鈴木紳介は、サラリーマン生活に終止符を打ち、1980年9月に安全信用組合の理事長の跡継ぎとして常務理事に迎えられ、83年6月からは理事長に就任した。こうして、1994年の東京二信組事件の主役2人が、バブル元年の1985年に金融業の面白さに目覚めていくことになる。

第三は、長銀との出会いである。その関係は、バブルが発生した1985年にさかのぼることができる。両社の出会いは、85年11月初め、イ社の代表取締役の河西宏和と長銀横浜支店副支店長だった後藤田紘二の偶然の再開から始まった。二人は慶応高校3年の時のクラスメートであった。店頭公開の準備を進めていて、メインバンクを探していた河西に後藤田は、慶応大学の2年後輩で、長銀東京支店営業4部長の原淳一を紹介した。85年11月1日に新設された東京支店営業4部の設立目的は、「今後の成長が期待できる優良な中堅企業の新規開拓」であった。この新しい部署は、資本金20億円未満の中堅・中小企業の新規開拓だけを扱うという斬新な戦略が売り物だった。「新規開拓」と言えば聞こえはいいが、実は長銀は、証券市場からの資金調達をしていた大企業から見放され、代わりの融資先を必至に探す必要に迫られていたということである。いずれにしろ、こうした両社の利害が一致して、その関係が始まったが、それ以降、長銀は遠大な野望を抱く高橋に翻弄されることになる。将来性の高い通信とコンピュータを軸に、不動産、リゾート、金融などを網羅した国際コングロマリットを築くという将来構想を自信満々に語る高橋に、長銀の融資担当者たちは次第に魅了されていく。

高橋は、事業を膨張させる手段として、まずゴルフ場に目をつけた。すでにゴルフ場開発の実績を持つイ・アイ・イ・グループが高級ゴルフ場を建設するとあって、高橋のもとには多くの銀行がハイエナのごとく集まってきた。銀行間の激しい競争だけでなく、同じ銀行の支店間競争も熾烈になっていた。銀行に融資の打診をすると、その日のうちに口座に 30 億円が振り込まれ、1 週間後に融資した銀行はヘリコプターを飛ばして、まだ計画段階にすぎない山林を形式的に「審査」という状態であった。

こうした狂気のようなゴルフ場建設が、バブル期の日本列島の至る所で繰り広げられた。85 年には 1400 だったゴルフ場は、十数年で 2400 に膨れ上がった。乱開発とそれを支える銀行の乱脈融資が続いたのは、地価は永遠に上がり続けるという「土地神話」があったからである。土地を担保にした無節操な融資が地価をさらにつり上げ、土地投機を煽っていった。

高橋は、このゴルフ場開発を手掛かりに、海外リゾート開発に乗り出していった。オーストラリア、サイパン、ハワイなど各地で計画された巨大プロジェクトへ長銀はのめり込んでいった。バブルに乗り遅れていた長銀にとってイ社への巨大融資は遅れを取り戻す絶好のチャンスであった。こうして高橋は、「資産 1 兆円帝国」を築くことができたが、それは膨大な借金の上に築かれた「虚構の城」でしかなかった。

経営環境の悪化にとどめを刺したのが、「不動産融資の総量規制」であった。大蔵省は、1990 年 3 月 27 日、金融機関に対して不動産向け融資を抑制する通達を出した。イ社は、不動産会社に分類されていたため、今までのように銀行から簡単に資金を集めることができなくなった。こうして、ついに 1990 年秋に、イ社は資金ショートを起こすことになる。

長銀は 1990 年 12 月 7 日、再建に向けてイ社を支援する決定をし、同時に 50 億円の緊急融資を行った。支援するにあたってイ社を長銀を中心とする銀行団（日債銀、三井信託、三菱信託、住友信託の主力五行）の管理下に置いた。

92 年からは、銀行団の管理下で、さらに厳しい第 2 次のリストラ策を実施したが、他の主力行は次々と手を引き、メインバンクであった長銀は、その肩代わりを迫られ、イ社への融資残高は 3800 億円に膨らんだ。そして、93 年 7 月、長銀はイ・アイ・イ・グループの支援の打ち切りを表明し、突然の撤退宣言をした。長銀内部ではこの時、イ社問題ばかりではなく、日本リースなど関連会社を含めて雪だるま式に膨らんだ不良債権問題が、次第に深刻さを増していた。

他方、高橋は、長銀からの支援を打ち切られた後も、東京協和信用組合と安全信用組合を使って、高金利で預金集めを行い、それをグループ企業へ注ぎ込んでいたが、ついに最後の延命装置も外されることになった。94 年末、支配下の 2 つの信用組合は、監督官庁である東京都から破産宣告を受け、金融界初の破綻処理スキーム「東京共同銀行」という受け皿で処理される

ことになった¹³⁾。

(3) 関連ノンバンクを通じた不動産融資

バブル期における不動産融資は、銀行本体からの融資だけではなく、かなりの部分がノンバンクを経由して融資された。そこで、本項では銀行本体の別働隊として機能したノンバンクについてみることにする。

特に、長銀は大手銀行のなかでも、ノンバンクに対する融資が最も多い銀行である。長銀は、内部規約では担保不足でこれ以上貸せない不動産案件を、関連会社に回していたのである。

長銀の系列ノンバンクの「ご三家」と呼ばれた日本リース、日本ランディック、エヌイーディーの三社だけで、1997年頃までに不良債権の額は約1兆2000億円に達した。こうした系列ノンバンクの巨額の不良債権が、のちに銀行本体の経営を大きく揺るがすことになる。第9表は、内部資料にもとづくものであるが、長銀系ノンバンク5社の借入先を示している。これをみると、非常に多くの金融機関から資金を調達していることが分かるが、当然のことではあるが、長銀からの借入金群を抜いて多い。そしてもう一つ気づくことは、信託銀行からノンバンクへ流れた資金が多いということである。

さきほどのご三家は、いずれも本業がありながら、バブル発生とともに不動産融資にのめり込んでいった長銀の別働隊であった。まず最初の日本リースは、そのなかでも最大の別働隊であった。そのことは、第9表の数値からも読み取ることができる。日本リースは1963年に産業機械や自動車を中心とした日本で初めての総合リース会社として設立された。石油ショックで業績不振となり、1974年に長銀出身者が社長に就任した。それ以降、歴代社長はすべて長銀出身者で占めてきた。オリックスに次ぐ業界第二位の大手に浮上した日本リースが不動産融資に傾斜していったのは、長銀元池袋支店長が社長に就任した1986年頃からと言われている。その後、巨額の不良債権を抱え、1998年9月に会社更生法の適用を東京地裁に申請することになった。申請時の負債総額は約2兆1800億円に上り、「戦後最大の倒産」となった。

日本ランディックは、ビルの賃貸やマンションの分譲を目的とする不動産開発会社として、1974年に設立された。エヌイーディーもまた、そもそもは将来性のあるベンチャー企業を支援する日本で最初のベンチャー・キャピタルとして1972年に設立されている。このように本業をそれぞれ持っていたいくつもの関連会社が、長銀の不動産融資の別働隊として不動産に貸し込んでいったのである。

こうして長銀本体と関連会社が抱えることになった不良債権の額は1991年末の行内調査の

13) 以上については、日経ビジネス編『真説バブル』(日経BP社、2000年)および『崩壊連鎖』、21~30ページを参照した。

第9表 長銀系ノンバンク5社の借入先

(単位:億円)

		日本リース (98年5月 末)	エヌイーディ ー (98年3月末)	日本ランデ ィック (98年5月末)	ファースト クレジット (98年4月末)	日本リース オート (98年3月末)	5社合計
政府系等	日本開発	164	-	-	-	25	189
	日本輸出入	42	-	-	-	-	42
	農林中金	1,201	2	22	2	124	1,351
	商工中金	55	-	-	10	-	65
	全信連	85	-	-	-	-	85
長 信 銀	日本長期信用	2,557	1,508	869	1,118	143	6,195
	日本債券信用	69	-	26	30	-	125
信 託	住友信託	1,549	-	161	1	68	1,778
	三菱信託	1,482	697	444	80	56	2,759
	東洋信託	335	310	318	201	12	1,176
	安田信託	293	56	114	41	7	510
	中央信託	107	6	133	71	-	318
	三井信託	13	12	113	15	-	153
	日本信託	10	-	-	2	-	12
	大和インター ナショナル信託	10	-	-	-	-	10
都 銀	東京三菱	848	-	93	134	52	1,127
	東海	591	202	93	74	16	975
	住友	503	118	123	-	28	772
	三和	329	50	103	24	16	523
	富士	277	-	62	100	13	452
	北海道拓殖	192	-	-	-	-	192
	第一勧業	90	529	107	144	-	869
	あさひ	50	-	-	14	-	64
	さくら	-	-	120	-	-	120
	大和	-	-	10	7	-	17
地 銀	計	1,016	251	129	162	18	1,576
第2地銀	計	206	71	60	79	10	426
外 銀	計	45	112	120	80	-	357
生 保	第一生命	621	3	182	101	21	928
	日本生命	460	23	184	43	12	722
	三井生命	328	-	51	32	20	431
	千代田生命	310	10	50	97	-	467
	協栄生命	267	49	168	80	31	596
	明治生命	233	-	12	-	12	258
	太陽生命	225	-	-	-	6	231
	日本団体生命	219	25	59	48	-	350
	安田生命	187	13	42	22	30	294
	第百生命	128	-	-	10	-	138
	住友生命	103	5	4	15	37	163
その他	441	5	89	97	6	638	
損 保	計	945	17	101	230	132	1,425
ノンバンク	計	-	840	-	-	-	840
信 連	計	1,243	-	-	-	93	1,336
共 済 連	計	1,058	-	321	2	-	1,381
そ の 他		3	48	30	-	-	81
合 計		18,889	4,961	4,512	3,164	1,002	32,528

(出所)日本の金融を憂う会『長銀破綻の真実』(とりの書房,1998年),55ページ。

結果では、約2兆5000億円に上った。これはタイの国家予算にも匹敵する金額である。一つの銀行グループの不良債権額が一国の予算に匹敵するという事は、驚くべき事実である。

なぜこのように、系列ノンバンクの不動産融資額が巨額に膨れ上がったのか、その原因として次の二つをとりあえず挙げることができる。一つは、系列ノンバンクは長銀の不動産融資の別働隊ではあったが、統一的な意思決定の下でなされたものではないということである。それを示す一つの事例として、伊豆サボテン公園を担保とした融資がある。伊豆サボテン公園を所有しているのは、イ・アイ・イ・グループが筆頭株主となっている伊豆センチュリーパークである。長銀は、伊豆センチュリーパークに45億円を貸し付けていた。しかし、融資は長銀本体だけではなく、系列ノンバンクをも含めると膨大なものになっていた。その実態を、長銀はバブル崩壊後の行内調査で初めて知ることになる。

イ社に対する巨額な不良債権を管理・回収するために新設された営業9部の行員は、不良債権の実態を把握するため、毎日夜遅くまで膨大な資料と格闘していたが、ある日、伊豆サボテン公園の土地登記簿を見て目を疑った。そこには、長銀本体のほかに、系列ノンバンクが競うように資金をつぎ込んでいる実態が示されていた。まず、長銀が、88年1月に25億円の抵当権を設定した。その年の9月には、日本リースが50億円を設定しており、翌89年6月には、長銀が出資している第一住宅金融が100億円、7月には日本ランディックが100億円、92年3月には再び長銀本体が20億円と、次々と抵当権を設定していた。その総額は実に300億円近くに達していた。

系列ノンバンクの融資分はおそらく返済の当てのないイ・アイ・イ・グループの資金繰りに流れたと思われる。しかし、なぜここまで返済見込みのない融資が行われてしまったのか。この調査をした行員は、バブル期には中小企業に対する融資の妥当性を審査する部門で部長をしており、長銀本体が、イ・アイ・イ・グループ企業にどれだけ貸すかについてはそれなりに注意深く審査していた。ところが、系列ノンバンクは、別のグループが担当していた。長銀は、バブル期に、融資部門を二つに分けた。信用のある大企業や系列ノンバンクを担当する部門を営業グループ、イ社など中小企業を担当する部門を業務グループとし、審査部門も分割してそのグループのなかに組み込んでしまった。こうした体制のなかで、融資最優先の方針に従って、審査機能は麻痺し、両グループ間の情報も遮断され、1カ所に長銀グループ全体でいくら貸しているのかだれも把握できなくなってしまったのである。

もう一つは、系列ノンバンクの長銀本体からの相対的自立性の問題である。第6次長計において関連会社は自主独立すべきであるとされたこと、そして長銀から出されて関連会社に移された行員にとっては、長銀本体に対する強い対抗心があったこと、さらに当時の堀江頭取と同期のOBなど有力OBが各関連会社の社長となっており、長銀本体の現役の行員は彼らのやり方に口を出しにくかったこともある。こうして、ノンバンクは不動産融資の別働隊ではあったが、相対

的自立性をもっており、統一性が保たれないまま、不動産関連の乱脈融資に走ったのである¹⁴⁾。

（４）なぜ第５次長計は葬り去られたか 経営組織上の問題

この章の最初の項で、第５次長計が葬り去られ、不動産融資関連の乱脈融資に走った要因を、主にバブルの発生と金融自由化に伴う銀行間競争という観点から考察してきたが、本項ではコーポレート・ガバナンスの観点から主に行内の経営組織上の問題として分析することにした。

長銀においても最初から融資審査の体制が甘かったわけではない。長銀の融資は、普通銀行のそれよりは金額も大きく、長期的であったから、返済条件について厳しい審査を必要とした。そこで、「三審体制」という三段階による審査制が、1963年に完成した。この方式は、企業と接点のある現業の部店から始まり、ついで本部に行き、審査部で企業内容について業界的視点から現業の部店の審査内容を吟味し、さらに業務部（融資業務部とか業務推進部というように名称は変化してきたが）で全行的に営業収益的視点を加えた審査をして、貸出条件や金額・方針を策定するという体制である。この体制は当時の長銀の健全性の柱となっていた¹⁵⁾。

しかし、前述したように、バブルに突入して以降、融資最優先の観点から審査部門の組織のなかでの権限は弱体化していった。こうした状況のなかで、1980年代半ばの時代の変化に対応した新しい路線が、第５次長計として策定されたにもかかわらず、その路線はいつのまにか葬り去られ、乱脈融資へと突っ走ることになる。そして、そのことが、その後の経営破綻の根本的な原因となった。

ではどうして、長銀は第５次長計を葬り去り、間違った方向に向かったのであろうか。その責任は、一個人に帰属させることができない複雑な要因に求めるべきであろうが、どうしても避けて通ることができない主要な要因の一つは、企業の巨大化に伴う組織の官僚化である。したがって、その官僚化した機構の頂点をなすトップ経営者に、主要な責任の一端があることは間違いない。そうした観点からみる限り、長銀の歴代のトップ経営者のなかで、「長銀のドン」、「長銀の天皇」と言われた杉浦敏介頭取の果たした役割を看過することはできない。そこで、彼が長銀内でいかに大きな影響力を長期間に渡って持ち続けることになったのかをみていくことにしよう。

発足直後の長銀は、当時の日本勧業銀行から大量に移籍した勸銀組と、地方銀行などの出身者による非勸銀組とに分かれ、熾烈な派閥争いを繰り広げた。結局、初代頭取の原邦道を代表

14) 以上については、『崩壊連鎖』、36～40ページ、須田慎一郎『長銀破綻』（講談社、1998年）、89～103ページ、箭内昇『元役員が見た長銀破綻』（文藝春秋、1999年）、38～39ページ、『長銀破綻の真実』、124～126ページを参照した。

15) 『長銀の誤算』、67～71ページ参照。

権のない会長に祭り上げる形で、浜口巖根が二代目頭取に就任し、勸銀組が勝利することで終符が打たれた。以降は、宮崎一雄、杉浦敏介と勸銀組が頭取を歴任した。杉浦が一番尊敬し、また恐れていた原口が亡くなり、周りに怖い者はいなくなり、誰に気兼ねすることもなくなった杉浦は、1971年に頭取に就任したあと、頭取7年間、会長11年間、相談役・最高顧問などの形で、取締役在任期間は実に34年間に及んだ。

杉浦の頭取時代の70年代は、個人からの資金調達部門の強化や中堅企業への融資の推進など時代を先取りした戦略が功を奏し、業績は急速に上昇した。こうした功績により、杉浦体制は確立した。

さらに、彼は、1978年に頭取から会長に退く時に、「経営会議」を新設するという組織改革を行った。それまで役員会は取締役会と常務会の二本立てであった。常務会は、経営の重要事項を審議・決定するという実質最高決議機関である。そこになぜあえて、経営会議を新設するのか。経営会議は、取締役会付議事項のうち特に重要なものについて審議する機関であり、会長が議長を務めるというものである。機能としては明らかに取締役会の「屋上屋」なのである。しかし、重要なのは、議長が会長だという点にある。経営会議の付議事項は、経営計画・業務計画・組織改革などであり、実質的に経営の根幹事項を網羅しており、これを杉浦新会長が、頭取時代に引き続いて掌握するということである。一方の常務会の付議事項は、「日常業務のうちでの重要事項」についての頭取の“諮問機関”となり、格段に小さな役員会になってしまった。こうして、杉浦会長の「院政時代」が始まった。

行員の人事は組織上頭取が最終的に決めることになっている。ところが、人事部長は頭取だけでなく、会長の了解を取りに行くことになった。つまり、実質的に人事権は杉浦会長が握っていたと言える。このため、長銀は派閥ができなかった。反旗を翻す者は関連会社に出され、反対派閥ができる素地がなかったのである。だから、優秀な人間ほど辞めていった例が多いと言われる。

ところで、彼の会長就任期間である1978年から89年の間に、第5次長計が策定され、そして葬り去られている。杉浦会長は、第5次長計を策定した水上の後ろ楯になっていたとも言われるが、それにもかかわらず、伝統的な融資業務を重視する主流派の猛反発のなかで結局は中途半端な改革として終わることになる。新しい路線に断固として踏み切れなかった要因の一つとして、当時の杉浦会長の古い経営観が影響していると思われる。

彼の経営観には、自分たちが若い時の高度成長期の右肩上がりの「成功体験」に基づく経験主義が根底にあった。そして、結局この成功体験に基づいて、バブル期に不動産融資への急傾斜という伝統的な融資業務で量的拡大を図るという古い路線を継続することになった。このように、長銀が節目節目で経営を転換できなかった一つの要因として、創立以来連綿と続いた主流派人事があった。80年代における構造的な経営環境の変化のなかにあっても、杉浦会長が指

名した温厚でバランス感覚に優れた者が頭取に選ばれた。

バブルが崩壊し、それまで人事に大きな影響力を持っていた杉浦が顧問に退き、力がすでに弱くなっていたなかで、堀江頭取の後継者問題が大きな関心を呼んだ。行内では革命的経営手法で恐れられていた第5次長計を作成した水上副頭取が、保守本流の流れを汲む国際派の大野木専務かで一種の緊張状態が続いた。だが結局は、水上副頭取は93年6月に改組された長銀総研社長に転出し、頭取レースから脱落した。この人事のあり方に長銀の体質が集約されている。必要な改革よりも、どちらが無難で自分たちを守ってくれるかという保身が最大の決め手となるのである。水上脱落劇は、長銀保守派人事の象徴である。

バブル崩壊後の不良債権問題の「先送り」の決定も、こうした流れのなかで行われていったのである¹⁶⁾。

バブル崩壊と不良債権の先送り・隠蔽

バブルが崩壊し、長銀の最初の危機は、長銀本体が融資できない不良案件を回され、体力が弱っていた系列ノンバンクから噴き出した。1990年末から91年初旬にかけて、系列の長銀インターナショナルリースの経営が悪化した。同社の経営悪化のきっかけは、融資先の相次ぐ破綻であった。しかし、頭取でさえ、系列会社の抱えている不良債権の実態が把握できていなかった。そこで急いで調査する必要性が生まれ、そのためのプロジェクト・チームが作られた。その調査結果による長銀グループの不良債権額が、前述したタイの国家予算に匹敵する驚くべき金額だった。

そこで、この膨大な不良債権を処理するかどうかの決断を迫られたが、堀江頭取の下した結論は、先送りだった。この決定は、この時点では、株式の含み益もまだあるし、地価は回復するであろうという楽観論からきていた。

そして、不良債権を処理するために、92年6月に「事業推進部」が発足した。不良債権を処理する後ろ向きの業務であるにもかかわらず、事業推進という名称は奇妙に思われたが、その後不良債権の処理は、「不良債権の事業化を推進する」形でおこなわれたことを考えると事業内容にふさわしい名前であった。しかし、実際には、不良債権の処理は先送りされ、その結果処理どころかむしろ不良債権は膨らみ続け、さらにはそれを隠蔽する組織になっていった。

そして、不良債権を処理するはずの「事業推進部」の担当者たちは、バブル期に不動産関連の乱脈融資を積極的に推進した当事者たちであった。「業務推進部」の部長としてバブル期に先

16) 以上については、『長銀の誤算』、160～168ページ、『崩壊連鎖』、48～52ページ、『元役員が見た長銀破綻』、115～119ページ、250～251ページ、『長銀破綻の真実』、111～112ページ、114～116ページを参照した。

頭に立って不動産融資の旗振り役を務めた鈴木克治が、「事業推進部」の担当役員に就任した。この人事には、行内で波紋を広げたが、堀江頭取は「余人をもって代え難い」という理由でその就任を承認した。つまり、自分で企画・立案し、物事を前向きに進める、長銀にはめずらしい行動派であった。その彼が、事業推進部の設立と同時に98年3月まで専任の役員としてこの処理を陣頭指揮した。こうした人事ひとつとっても、不良債権の抜本的処理は期待できず、先送り・隠蔽の道を突き進まざるをえないというのが、行内の主流派の状況であった。鈴木らは、事実堀江頭取に、当初から「先送り」を提案していた。堀江を頭取に選んだのは彼とは親戚関係にあった杉浦元会長であった。堀江は国際畑を歩いてきた人間で、国内営業のことはほとんど分からない。したがって、取り巻きの主流派の意見で動かざるを得ない面があった。しかし、こうした人選を決めたのは、杉浦元会長であり、他の者が意見を差し挟める状況ではなかった。

この事業推進部は、計数管理部隊、処理部隊、関連会社部隊などに分けられ、完全な分業体制で業務が遂行されたため、部内ですら長銀全体の不良債権の実態を知っている者はほんの二、三人という異常ぶりであった。さらにスタッフの任期は非常に長かった。余人をもって代え難いと言われ、人事部も手を出せなかった。こうして全くの密室のなかで、事が進められていった¹⁷⁾。

こうした経営組織内の状況のなかで、不良債権の処理が行われていったのだが、それは実際には、不良債権の先送りと隠蔽で、このことが長銀を債務超過に追い込み、その経営破綻を決定的にした。そこで、この不良債権の先送りと隠蔽が、いかなる考え方のもとにどのような方法で行われていったのかについて、元役員の筋内昇氏が『元役員が見た長銀破綻』のなかで詳しく論じているので、長くなるが重要なので引用しておきたい。

「長銀内では96年頃から不良資産問題について「ゴーイングコンサーン(Going Concern)」という言葉がよくつかわれるようになった。ゴーイングコンサーンとは「稼働している」という意味である。要は、実質的には不良資産であっても、一応営業活動をして、資金もそれなりに回転していれば生きている、つまり不良資産ではないということである。言葉は横文字で聞こえはよいが、自己欺瞞であることは言うまでもない。

このゴーイングコンサーン理論こそが長銀の不良資産処理を遅らせただけでなく、傷口を広げたのである。それは、あるときはステップを踏んで、またあるときは同時並行で進展した。その第一のステップは、実質破綻したイ・アイ・イ社(イ社)に対する処理方針であった。それはゴーイングコンサーンの原型であった。……

当時イ社は、海外リゾートを中心にホテルなど建設途上の案件を多数抱えていたが、これら

17) 以上については、『崩壊連鎖』, 38~44ページを参照した。

を完成させてから処分しようという戦略を採ったのである。当時、イ社に対する融資は三井信託銀行の残高が長銀を上回っていたが、長銀は他行が資金を出さない中、メインバンクとしてほとんど一行で金を出した。その結果、当初 600 億円程度であった貸付金は 3800 億円にまで跳ね上がったのである。

その一貫として、グループ会社である日本ライディックの孫会社としてエル都市開発（株）を 90 年 8 月に設立し、91 年 6 月には長銀不稼働資産対策プロジェクトチームを発足させた。そして 92 年 7 月にイ社の本社を置く予定であった「イ・アイ・イ虎ノ門ビル」を完成させた上でエル都市開発に取得させた。この案件が、長銀グループとして不良債権の担保不動産を取得した第一号であった。

この後、エル都市開発は次々に担保不動産を取得し、不良資産の受け皿会社化していった。そして 94 年以降次々と設立された日比谷総合開発（株）など受け皿会社のモデルとなったのである。

こうして、大量の仕掛品を抱え込んで死に体になっているイ社を、仕掛品を商品に仕上げることで表面上生き返らせようとしていった。しかし、結果は多額の不良在庫と借金を抱えることになっただけであった。

ここに、ゴーイングコンサーンの原型を見ることができる。それは、以下の三要素にまとめられる。

メインバンクとして全面的にバックアップする（他行に迷惑をかけない）

仕掛品や不良在庫は、損切りするよりも追加資金で物件を活性化して売却時期を待つ（大きな損は出せない。そもそも売れない）

活性化した物件を保有するため受け皿会社を設立し、資金を供給する（抱え込む）形成手術よろしく表面を繕うために、無尽蔵に輸血を続けるのである。

なお、こうやって膨れ上がったイ社に対する長銀の貸付金の実質不良資産であることは言うまでもないが、多数作られたイ社のグループ会社を巧みに利用して分散されたため、グループ全体の実態を分かりにくくし、後の当局の検査や格付け機関への説明の際は巧みに目をそらさせていたように思えた。ここにも長銀の隠蔽工作の始まりを見る。

イ社はバブルの始まりから破綻まで、長銀の影のように一体であった。

ゴーイングコンサーンの第二ステップは、日比谷総合開発、有楽町総合開発、エル都市開発などの開発会社の設立により「活性化対策」が拡大したことである。……これら開発会社の事業の中身は、長銀グループが押さえた不動産のうち売却が難しい更地の上にワンルームマンションなどの上物を建て、賃料収入を得て活性化させることである。つまり不動産業である。

しかし、長銀グループとしてはこれによって不良資産が優良資産化するというマジックのような方法である。当時の基準では、何らかの事業を営み、収入から利息だけでも支払われれば

一応公表ベースの不良資産の定義から外れるのである。

具体的にどうするのか、あらためて説明しよう。たとえば長銀本体がA社に貸した金が延滞しており、担保に押さえている更地は地形が悪くて売却が困難である。このままでは不良資産と認定される。そこで長銀は日比谷総合開発にこの土地を簿価で、あるいはそれに近い価格で売却して、A社に対する貸出金を回収する。同時に日比谷総合開発に対し、土地購入資金と建物の建設資金を融資する。そして日比谷総合開発は、ワンルームマンションなど、地形が悪くてもできる建物を建設し、入ってくる賃料で長銀に利払いするのである。

長銀からすれば、A社向けの不良貸出が、日比谷総合開発向けの優良貸出に変身するのである。また当局検査の査定でも、分類を免れることができた。ディスクロージャ(情報開示)上の不良資産の定義や当局検査の基準が機械的なものであった盲点をついた奇策であり、まさにゾンビの蘇生術である。

しかし実態としては、建物の建設資金分の貸出金が膨らみ、一方保有している土地の含み損はどんどん拡大していったのである。したがって、各開発会社の財務内容は急速に悪化したはずであるが、これらの会社はグループ会社を使って株主を巧みに散らして長銀の連結対象子会社にはなっていない。つまり、財務内容は公開しなくてもよいし、取締役会などの会議に上ることもない。当局の検査についても公式には直接の検査対象にはならない。これがミソなのである。

当時このような「活性化対策」は他行でも広く行われていたようであり、当局も黙認していた痕跡がある。……

ゴーイングコンサーンの概念はいつ頃からか、セブンシスターズ(長銀の主要な系列ノンバンク7社 引用者)と呼ばれるグループ会社にも導入された。つまり、それまでは取引先の蘇生のために行っていた輸血が、身内にも向けられるようになったのである。これがゴーイングコンサーンの第三ステップである。おそらく95、96年頃から都銀を初め体力のある金融機関ではリストラが進み、金融機関同士の「たすき掛け融資」が少しずつ緩み始めたのが背景にあると思われる。

たすき掛け融資とは何か。バブル時代は、どの金融機関も大なり小なり関連ノンバンクが杜撰な融資を積み上げていたが、その資金は親銀行はもちろんのこと他の銀行から多額に調達していた。つまり、A行のノンバンクにはA行が全体の四割くらい貸し出し、残りをB行、C行、D行が貸す。一方B行のノンバンクにはB行の他A、C、D行が貸すというように相互に貸し合う仕組みになっており、これが日本全体で数兆円規模の壮大なたすき掛け構造を作り上げたのである。そして、バブル崩壊後はそのときの残高シェアはいじらないというのが、そうした銀行同士の暗黙の合意であった。

どの銀行も不良資産で青息吐息であったからである。そしてこうした銀行同士のいわば政策的

な駆け引きは事業推進部の大事な仕事であった。

ところが、その中でたとえば A 行のリストラが進んで余裕が出てくると自分のノンバンクのリストラに着手し、B、C、D 行に返済を始めるのである。同時に A 行は B 行などのノンバンクへの貸出も回収に入る。

こうなると、リストラの進んだ銀行はどんどんノンバンク向けの融資を回収し、リストラの遅れている銀行は逆に猛烈に苦しくなる。また、相対的に関連ノンバンクの借入の多いところも厳しくなる。たすき掛けで貸している金額より、借りている金額のほうが多いからである。

長銀はそのいずれにも該当した。加えて、たすき掛け相手の地銀などは、金融債の需要顧客でもあるので強いことも言えない。このような状況の中で 96 年頃からセブンスターズは銀行に借入金を回収され、それを長銀が必至に埋めていったのではとないかと推測する。また、回収を待っている銀行も、ひとたび親銀行である長銀の全面支援の姿勢に揺らぎが見えた瞬間、回収に入ることは目に見えていたので、長銀は何としても輸血を続け「全く問題ありません」と主張し続けていたのである。

こうして長銀破綻の一年前からは、じわじわと追い詰められる中、ほとんど選択肢のない状況で輸血を続けていったのではないと思われる。

一方、前述した日比谷総合開発などの活性化会社は、96 年頃から不良資産の受け皿会社に大化けしていったようである。

たとえば、日比谷総合開発はセブンスターズのエヌ・イー・ディーや長銀リースの物件を事業化する目的で 94 年 2 月に設立され、94 年に 12 物件、95 年に 18 物件を取得し、95 年から事業化に着手した。しかし、翌 96 年には一気に 31 物件を取得、さらに 97 年に 26 物件とその数は跳ね上がったのである。

さらに、不動産だけではなく長銀の保有株を一時預かる受け皿会社としても機能するようになっていった。こうなると、事業化の会社というより長銀の別働隊と言わざるを得ない。

結局のところ、セブンスターズへの他行からの資金供給を確保するには、長銀本体もグループ会社も財政内容をよく見せざるを得なかったのだろう。

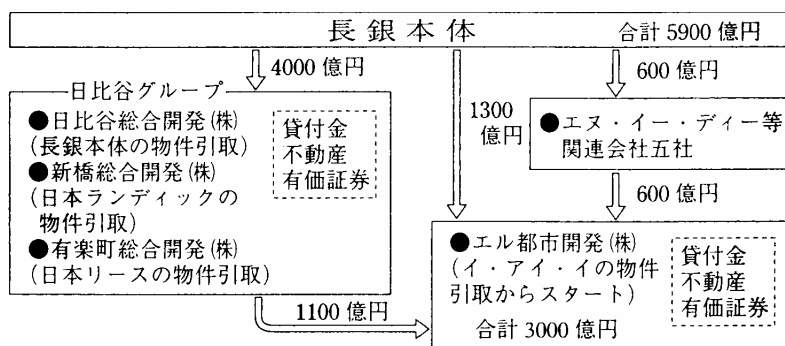
こうして、日比谷総合開発が設立されてわずか 4 年で、これらの開発会社はとんでもない規模の受け皿会社になったのである。

私自身いまだに詳細を把握していないが、報道によれば、受け皿会社への資金の流れは前頁の図（第 3 図 引用者）のようなものであったという。規模といい、仕組みといい驚くばかりである。」¹⁸⁾

以上のように、巨額の不良債権を隠蔽するために、長銀グループは長銀と系列ノンバンクと

18) 『元役員が見た長銀破綻』、42～49 ページ。

第 3 図 長銀の受け皿会社相関図



(出所) 箭内昇『元役員が見た長銀破綻』(文藝春秋社, 1999年), 48ページ。

受け皿会社(ペーパーカンパニー)との間に複雑に入り組んだ構図を作りだしたが、それらの中での融資をめぐる相関関係は、第 4 図に示されている。

こうして、受け皿会社は最終的に直系だけで 19 社、グループ全体では 99 社に上り、19 社だけでも 6960 億円分もの不良債権隠しが行われたと言われている。

市場の圧力に翻弄される長銀 護送船団行政の限界

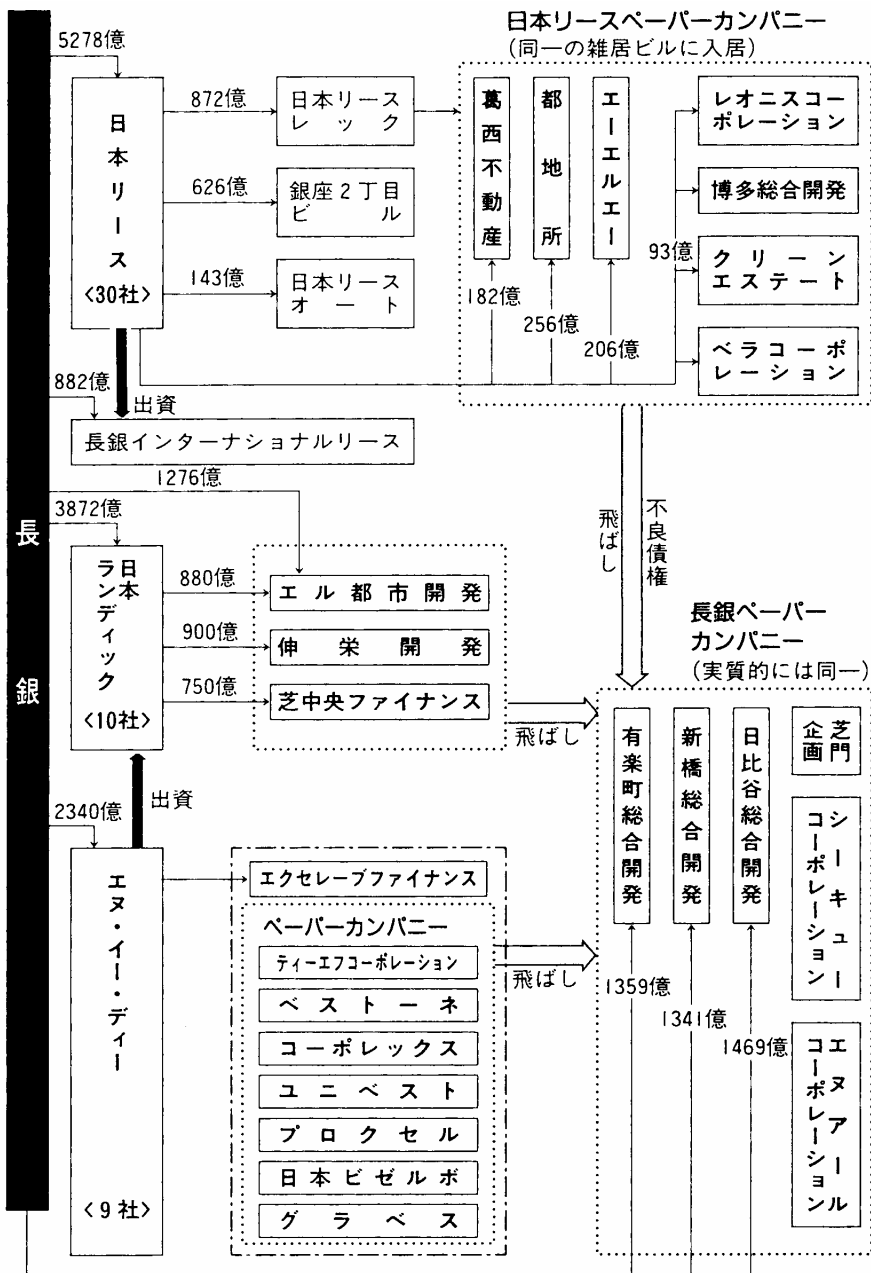
(1) 市場とメディアに翻弄される長銀

大野木が 1995 年 4 月、イ・アイ・イ・グループへの過剰融資および東京二信組問題で責任を取り辞任した堀江鉄弥の後任として第 8 代頭取となった。長銀が生き残るには投資銀行業務しかないが、自前でやっても時間がかかりすぎる。そこで、大野木は、外資系金融機関との提携を模索し、97 年 7 月 15 日、スイス銀行(SBC)との業務・資本提携に合意した。スイス銀行は、同年 12 月 8 日、スイス・ユニオン銀行(UBS)と合併し、スイス・ユナイテッド銀行(UBS)になると発表した。

スイス銀行側から「合併事業は予定通り」との確約が得られたことと、新銀行の人事でスイス銀行出身者が、重要ポストを占めたことで、長銀内では安堵の感が広がった。前述の提携の具体化として、98 年 15 日には、投信・投資顧問子会社の長銀 UBS プリンソン投資顧問が、そして 6 月 1 日には証券子会社の長銀ウォーバーク証券がそれぞれ、合併会社として営業を開始した。

しかし、この頃には長銀の体力もすでに相当弱っており、不良債権処理の遅れも頻繁に話題になり、株価はズルズルと下がり続けていた。そして、6 月 5 日発売の講談社の月刊誌『現代』

第4図 長銀の融資をめぐる実質系列会社との相関関係



(出所) 須田慎一郎 『長銀破綻』(講談社, 1998年), 115ページ。

7月号が、長銀の資金繰りが悪化していることや不良債権処理が難航していることを分析したリポートを掲載した。この日の各社新聞には、この月刊『現代』7月号の広告の右トップに、「『長銀破綻』で戦慄の銀行淘汰が始まる」というショッキングな記事のタイトルが付けられていた。

そして、4日後の9日には、長銀株は思わぬ展開を見せた。この日の寄り付き直後から、長銀ウォーバーク証券が138万株もの売り注文を出したのである。合併会社であるはずの身内の証券会社が、大量に長銀株を売ったことで、当然ながら「UBSと提携解消か」という憶測を呼び、株価は大きく下げた。長銀ウォーバーク証券が長銀株の大量の売り注文を市場に出したことにより、他の外資系証券会社がこれに同調し、売り一色になった。手法は大半が空売りであった。ヘッジファンドの思惑が絡んでおり、長銀ウォーバークから注文を出すのが一番効果的であると考えたかも知れないが、確証はつかめない。しかし、この結果、この1か月間で、長く停滞していた市場のなかで、長銀株は格好の利益を上げられる銘柄とされてしまった。

長銀ウォーバークの言い分は「顧客の売り注文をつないだにすぎない」ということであった。しかし、たとえそうであるにせよ、長銀株を大量に売ればどのような影響が出るかは火を見るより明らかだったはずである。いったい誰が、どういう目的で、この微妙な時期に長銀ウォーバーク証券を通して長銀株を売却したのか、真相はいまだに明らかにされていない。このことは長銀内部にUBSに対して疑念を抱かせることになった。また、市場に対しても、長銀とUBSの提携に対する不安を決定的に印象づけた。

さらに、6月19日、共同通信が配信した記事が、日本金融界の一角を占めてきた長期信用銀行体制に決定的な影響を与えた。「長銀、日債銀との合併も、政府主導で対応検討急ぐ」といったタイトルを打った記事であった。政府は長銀の自主再建は困難と判断し、日債銀との合併を含む具体的な対応策を急いでいる、というのがその記事の内容であった。この日の配信を受けて、産経新聞、東京新聞などが「自主再建は困難」などの大見出しをつけて夕刊一面で報道した。この日も、長銀株は急落した。外資系証券会社が一斉に空売りを浴びせたと思われる。

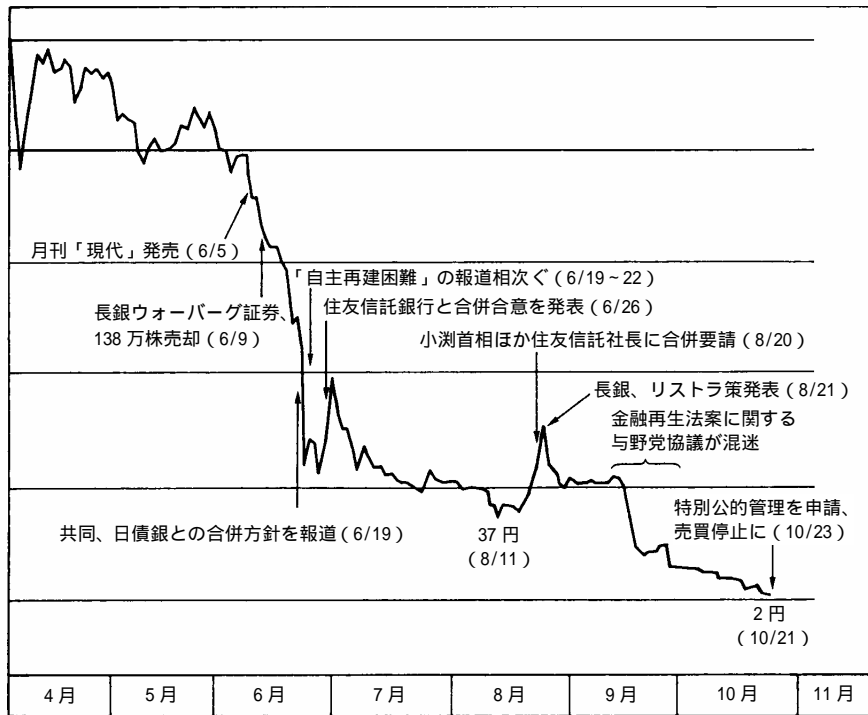
この暴落は、前日にアメリカの有力格付け会社ムーディーズ・インベスターズが長銀の格付けを引き下げたことが直接の原因であった。6月の初旬以来、日本の金融機関の不良債権処理の遅れを懸念材料として、株、為替、債券のトリプル安が日本を直撃していた。なかでも長銀株は、経営不安報道に加えてUBSとの提携解消説が市場に流れたこともあって、じりじりと値を下げていた。そういう状況のなかで、ムーディーズが長銀の劣後債の格付けを従来の「Ba1」から「B1」へと一挙に三段階も引下げたのである。「投資不適格」の烙印を押された長銀株が売り状態になるのも当然の状況であった。こうした様々な市場の圧力とメディアからの攻勢に

より、長銀株は第 5 図のように、6 月に一気に値を下げるようになった¹⁹⁾。

（2）大蔵省の護送船団行政の限界

以上において、長銀が市場の圧力に押し潰されようとしている状況を見てきたが、このことを少しコーポレート・ガバナンスの観点から分析することにしよう。長銀の経営者は、経済・産業・金融市場の構造変化に対応した経営革新を怠り、高度成長期の右肩上がりの「成功体験」に基づいた経験主義によって、変化を拒み、保守本流の主流派のもとで、伝統的な銀行業務を続けてきた。その結果、非常に非効率的な経営に陥った。また 90 年代にバブルが崩壊した後も、その流れを変えることなく、不良債権を抜本的に処理せず、それを先送り・隠蔽することによって、その場しのぎの経営を続けてきた。このことが、非効率的な経営をさらに深刻化さ

第 5 図 長銀の株価の推移



（出所）須田慎一郎『長銀破綻』（講談社，1998年），29ページ。

19) 以上については、『崩壊連鎖』第2章、『長銀破綻』第1章、竹内正敏『実録 長銀・部店長会議』（オース出版社，1999年）第1章を参照した。

せ、長銀の経営体力は低下の一途を辿った。

こうした長銀の経営のあり方に容赦なく市場の圧力が襲いかかったことから、株価は暴落することになった。これは、投資家が、証券市場のメカニズムを通して、「株主重視の経営」に転換しない経営者に対して、株価の暴落という形でチェック機能を発動させた結果である。国内の法人株主に守られていた時代から、金融・証券市場の国際化が進展した時代に移行した現段階において、海外の投資家によるコーポレート・ガバナンスのきつい洗礼を受けることになった。長銀は、ヘッジファンドが国際市場を席卷する金融・証券市場のなかで、投機化した市場メカニズムの淘汰の荒波に呑み込まれようとしている。

ところで、戦後の日本の金融市場においては長らく、大蔵省は、先進諸国へのキャッチアップ政策による国際競争力の強化のために金融機関の親模の拡大を最優先し、金融システムの安定化のために1行たりとも銀行は倒産させないという意図から、金融規制を制度化し、事前予防型の金融行政および護送船団行政を行ってきた。それは市場メカニズムの働く余地が極めて少ない金融市場であった。

金融自由化が進み、バブルが崩壊し、多くの金融機関が経営破綻した90年代においても、日本政府および大蔵省は対外的にも「大手20行はつぶさない」と国際公約し、「トゥー・ビッグ・トゥー・フェイル(大銀行ゆえにつぶせない)」という政策を採ってきた。しかし、金融の自由化・国際化の進展とバブル崩壊の深刻化はさらにその度を増していった。そして、97年11月の金融危機において、都市銀行の一角である北海道拓殖銀行、4大証券の一角である山一証券が経営破綻するに至って、それまでの大蔵省による護送船団行政は行き詰まり、その有効性は限界に近づいていることを白日の下に晒した。

このように、日本の従来の金融行政は行き詰まりを見せ、金融システムの安定化のために、新たな金融システムと金融行政への移行が必要となってきた。そして、こうした時期を目前に控え、1996年秋に金融ビッグバンが打ち出された。そこでは、金融自由化を急激に押し進めることが目標とされ、従来の金融行政から市場メカニズムを基礎とした明確なルールによる「透明で公正な金融行政」への移行が目指されている。しかし、コーポレート・ガバナンスの観点から見て、この前後において、日本の金融当局である大蔵省の金融機関に対する監督体制・チェック機構は、いかなる問題点を持っていたのか、また経営者の意識は新しい金融行政にふさわしいものであったのか、これらの点を次の項で考察することにしよう。

(3) 金融当局によるコーポレート・ガバナンスの問題点

戦後日本のコーポレート・ガバナンスの特徴は、メインバンク・システムを中軸としたものであると言われてきた。というのは、商業銀行であるメインバンクは、短期金融を中心としており、企業の資金の流れを日常的にフォローすることによって、企業の経営状態を正確に把握

しうる位置にあるからである。では、企業の経営状態の監視主体がメインバンクであるならば、金融機関の監視は誰が担うことになるのか。企業とメインバンクは緊密な取引関係にあり、株式持合いをしているといっても、企業が金融機関を監視することはない。それは、金融当局である大蔵省の金融行政においてなされてきた。したがって、企業とは異なり、金融機関のコーポレート・ガバナンスを考える場合、金融当局の金融行政のあり方を分析することは不可欠の課題となる²⁰⁾。

しかし、前述したように、戦後の日本においては、政府・大蔵省は、キャッチアップ政策から金融機関の規模の拡大を最優先し、国際競争力を強化することを主要な目的としてきた。したがって、個々の金融機関に問題があっても、根本的な処理をしないで目をつぶる傾向が強かった。こうした大蔵省の金融行政の主要な目的からすれば当然の結果であるが、明確で透明なルールを作成し、それに違反したものは事後的に厳しく罰するという「事後行政」を採ってこなかった。曖昧な通達を出し、何か問題があっても大蔵省の裁量で処理してきた。また、問題が生じて、厳しく罰することはせず、問題が表面化することを避けるために事前に処理してしまう。それも国民への説明責任（アカウンタビリティ）を果たすことなく、密室で秘密裡に処理する。こうしたやり方が戦後長い間続いてきた。これらの日本の金融行政の特徴は、「裁量行政」、「事前行政」、「密室行政」と呼ばれてきた。

この金融行政のあり方は、監督当局でもある金融当局と金融機関との間に、「癒着関係」を生み出しやすい構造を始めからもっていたと言える。コーポレート・ガバナンスという観点から見た場合、こうした金融行政のあり方で、金融機関に対するチェック機構は有効に機能するのであろうか。

バブルの崩壊後、金融機関には様々な問題が表面化した。その一つが、不良債権処理の仕方である。大蔵省は、「信用秩序の維持」・「金融システムの安定化」という名のもとに、各金融機関が抱えている不良債権額の公表をできるだけ過少に評価するという形でこの問題に対処し、金融機関による不良債権処理の「先送り」を後押しする金融行政を行ってきた。

また、両者の「癒着関係」の必然的な結果として、1998年1月には、銀行のMOF担による大蔵官僚に対する「接待汚職」が表面化した。大蔵省金融検査部の検査は、都銀で3、4年に一度、地銀で2、3年に一度程度であるが、事前通告は一切なく、抜き打ちが原則となっている。このため、検査の日程や対象を事前に探ることがMOF担の腕の見せ所となり、行内のエリートたちがMOF担となっている。検査の順番は金融機関ごとにほとんど決まっており、い

20) ポール・シェアード氏は、『メインバンク資本主義の危機』（東洋経済新報社、1997年）のなかで、日本のコーポレート・ガバナンスの構造は、金融当局 金融機関 大企業 中小・下請企業といったピラミッド構造になっていると指摘している。

ろいろな「慣行」で日程がある程度は読めるようになっている。しかし、検査が間近になると、その日程を正確に確かめ、対象支店を探るために、集中的な接待が行われる。そして、検査官自体がその「接待汚職」にまみれていたのである。その結果、銀行はそれらを正確につかみ、事前に対応策を細かく検討するのである。これでは、厳しい検査など期待できるはずがない。

しかも、その検査にも「さじ加減」の要素がつきまとうのである。銀行の貸出債権は、貸付金が回収可能かどうかで、四段階に分類されている。第一分類は「健全債権」、第二分類は「注意は必要だが直ちに不良債権化の恐れは少ない」、第三分類は「利払いが滞るなど融資先の経営が悪化し回収に重大な懸念がある」、第四分類は「倒産などで回収困難な状態」と規定し、第三、第四分類が不良債権とされる。しかし、実際の検査においては、銀行が第三、第四分類の貸出債権を、第一、第二分類に分類して、不良債権を過少に評価する操作をしても、それらを詳細に検査することなく承認してしまう。実際、長銀における96年3月期決算の検査においてそうであった²¹⁾。

これでは、金融当局が、金融機関を厳しく監督し、チェック機構としての役割を果たしているとは言えない。問題の表面化を避けたい大蔵省と粉飾決算で経営状況を良く見せたい銀行との、こうした両者の癒着関係が、不良債権問題の抜本的処理を先送りし、事態の深刻化を招いたのである。

政争の具として翻弄された長銀

(1) 自民党と大蔵省 官主導から政治主導へ

長銀は市場とメディアに翻弄されただけではなく、政争の具としても翻弄されることになる。本項では特に、1990年代後半に住専処理をめぐって6850億円の公的資金を投入したことから、国民からの批判が噴き出し、その批判が特に大蔵省に向けられたことから、大蔵省が表立って新たな公的資金投入に向けて動くことができず、金融危機対策についても、官主導から政治主導へと力関係が変化した。この傾向はその後も続き、このことが護送船団行政の限界をさらに露呈し、長銀破綻に拍車をかけた側面がある。そこで、まず1998年3月期に新たに公的資金が投入されるまでの経過を見ておくことにしよう。

新たな公的資金投入を含む金融危機対策の動きが強まったのは、1997年11月の金融危機においてである。特に、拓銀の破綻から一夜明けた1997年11月18日、自民党は臨時経済対策協議会を開き、公的資金の投入を軸とする金融不安の解消策の検討を始めた。さらに、12月25日には、自民党緊急金融システム安定化対策本部(本部長・宮沢喜一元首相)が公的資金投入

21)「接待汚職」については、朝日新聞経済部『金融動乱』(朝日新聞社、1999年)第8章、大蔵省の長銀に対する検査のあり方については、『崩壊連鎖』、72～74ページ、197～208ページを参照した。

による資本注入の枠組みを検定し、その後、政府と与党・自民党は 30 兆円の公的資金枠を設けることで合意する。

この動きが、1998 年 2 月の金融安定化二法案（預金保険法改正案、金融機能安定化緊急措置法案）の成立と最大 30 兆円の公的資金投入の枠組み作りに結実し、3 月に公的資金投入が実施された。

しかし、この新たな公的資金投入の実施に至る過程は、決して平坦ではなかった。1996 年の住宅金融専門会社（住専）処理への公的資金投入は、当時強い国民の批判を浴び、それ以来、政府では公的資金は「タブー」視されてきた。特に、批判の矢面に立ったのは大蔵省であった。「税金を使った銀行救済」といった批判は、やがて大蔵行政のあり方全般へ広がり、金融・財政分離論など組織解体の危機にまで追い詰められた。その後の金融危機対策が政治主導で進んだ素地はここにある。大蔵省が公的資金投入を軸とした金融危機対策に対して消極的な姿勢を取り続けた要因としては、住専問題以外にもあった。その一つは、金融ビッグバンが打ち出されたことである。その精神はそれまでの護送船団行政から訣別し、市場原理に任せるというものであったからである。それは大蔵行政のあり方の批判とも重なっている。

しかし、政治サイドの判断はそうではなかった。危機感を強めた自民党は、そうした大蔵省を見限って公的資金投入の方針に動き始めた。その危機感は、97 年 11 月の金融危機だけではなかった。自民党がこの方針を固めた背景に、長銀問題が大きな役割を果たしている。この時点での長銀問題とは、98 年 3 月期の決算までにしかるべき手を打たなければ自己資本比率が 8%はおろか 6%を割り込みかねないという深刻なものであった²²⁾。

こうした経過をコーポレート・ガバナンスの観点から見ると、ステーク・ホルダー（利害関係者）としての国民による従来の大蔵省の金融行政に対する批判が、大きな役割を果たしていることがわかる。住専問題は銀行がバブル期に乱脈融資をした結果であり、本来ならば銀行自らの負担で処理すべき問題であったにもかかわらず、銀行の経営者の責任問題を曖昧にしたまま、国民の税金で住専問題を処理し、税金投入で銀行の負担を軽減する結果となった。銀行の経営を監督するはずの大蔵省が、その役割を果たさず、しかも銀行の経営者の責任を厳しく罰することなく、国民の税金でもって銀行を救済するという大蔵省の金融行政のあり方に対する国民の批判が、それまでの大蔵省の護送船団行政を追及する結果となった。これは、大蔵省がこれまでの銀行経営の監督行政のあり方を見直さざるを得ない契機となったという意味で、コーポレート・ガバナンスの観点からみて、国民がステーク・ホルダーとしての役割を果たしたことを意味する。

22) 以上については、主に『金融動乱』第 7 章、『長銀破綻』第 2 章を参照した。

(2) 金融再生国会 自民党と野党(民主党)の対立

長銀が、金融再生国会での与野党の政争の具として翻弄され、論戦と駆け引きで揉みくちやにされるなか、その経営危機は一層深刻化した。第5図をみると、金融再生法案に関する与野党協議が混迷した9月に長銀の株価は、額面を割り込み大きく下落した。その意味で、長銀の経営破綻の要因として、この政治問題も無視できない。というのは、長銀は一種の「国策銀行」として設立され、自民党、特に当時蔵相で長銀設立の提唱者であった池田勇人の流れを汲む宏池会の代表である宮沢喜一氏との関係が強かった。そこで、何としても長銀を救済したい自民党と長銀処理を新たな破綻処理制度の典型例にしたかった野党・民主党との対立は、激しさを増すことになる。こうした経過から、長銀は政治の渦に巻き込まれざるを得ない運命を最初から背負っていた。

金融機関の慢性的な不良債権問題をどう解決するのか、この問題への政策的な処方箋には根深い対立軸がある。一方では、公的資金による資本注入で銀行の経営体力を温存しながら回復を待つソフトランディング路線、他方では、経営破綻も辞さない覚悟で一気に金融の膿を出そうとするハードランディング路線、この両者の対立である。ソフト路線は、政府・自民党主流派が一貫してとり続けてきた。ハード路線は、自民党非主流派と民主党など野党である。この政争は、金融再生国会のなかで燃え上がり、長銀はその対立の象徴とされ、その結果、衰退の一途を辿った。

98年3月に新たに公的資金が投入されたことについては、既に述べた。しかし、この程度の資本注入で、不良債権問題を解決できると見る金融市場関係者は皆無であった。そこで、政府・自民党は、98年5月以降、ある程度の金融不安には目をつぶってでも大手銀行の不良債権処理を進めるという姿勢を鮮明にし始めた。そして、7月の参議院選挙を大過なく乗り切るという見通しのもとに、すでにある13兆円の公的資金枠に加え、破綻銀行の借り手保護を図る「受け皿銀行」制度や不良債権の担保不動産を売却しやすくする権利関係調整及び債権流動化のための諸制度からなる「金融再生トータルプラン」を秋までに法制化する考えであった。そして、7月2日にまとまった「金融再生トータルプラン」に盛り込まれた日本版ブリッジバンク制度は、破綻金融機関に国が金融管財人を送り込み経営権を掌握したあと、引き取り手の金融機関が現れない場合には預金保険機構が全額出資する金融持株会社「平成金融再生機構」が子会社としてブリッジバンクを設立して業務を引き継ぎ、借り手企業の連鎖倒産を防ぐというものであった。

しかし、大手銀行は破綻させず、13兆円の枠内で合併・再編させるつもりであった。長銀もこの路線の延長線上で考えられており、ブリッジバンク制度とは無縁と考えられていた。つまり、公的資金と大手銀行との合併によって、救済しようと考えられていた。そして、合併相手として住友信託銀行の名が浮上した。

だが、このシナリオは、7月12日投開票の参議院選挙で自民党が歴史的な大敗で単独過半数

を大きく割り込み、民主党が大勝利をおさめた結果、瓦解することになる。選挙後招集された国会は、参議院での与野党逆転状態のなかで、冒頭から混迷の様相を呈した。野党三会派（民主党、平和・改革、自由党）は、参議院選挙勝利の余勢を駆って、共同対案を出して徹底抗戦する方針で一致していた。こうしたなかで、民主党は、長銀処理が新たな破綻処理制度の真価を問う試金石となるという認識から、一時国有化など新たに設ける「破綻処理策」を長銀にも適用する思い切ったハードランディング路線を貫く姿勢に傾斜していく。こうして、ソフト路線の自民党との溝はいよいよ深まり、長銀を「破綻させるのか」「破綻させないのか」という対立の構図は鮮明さを増していった。

最終的には、自民党が民主党に譲歩をすることによって、9月18日、長銀は「特別公的管理（一時国有化）等」で処理することで与野党が合意した。こうして、長銀の特別公的管理を含む新たな破綻処理制度を盛り込んだ金融再生関連四法案は10月2日に衆院を通過し、12日には参院で可決成立した。そして、金融再生法は23日に施行され、同じ日に長銀はその適用を受け、特別公的管理（一時国有化）を申請した。ここに、長銀はその歴史的使命をようやく終えることになる²³⁾。

一時国有化からほぼ1年後の99年9月28日に金融再生委員会は長銀を米リップルウッド・ホールディングスを中核とする国際投資組合に譲渡することを決定した。そして、2000年2月に、最終譲渡契約が結ばれ、3月2日に新しい長銀の営業が開始され、6月5日からは、銀行名も「新生銀行」と改められた。

おわりに

長銀の設立からその破綻に至るまでの経過を概観しながら、長銀が経営破綻せざるを得なかった原因を究明してきた。

その原因の第一として、経営環境が大きく変化するなかで、設立の時期における歴史的使命を早い段階で終えていたにもかかわらず、なぜ経営路線の転換を図れなかったのか、第二として、バブル期に収益至上主義に走り、審査部門を融資部門に組み込み、審査権限を縮小する組織改革を行うことによって、返済見込みのない不動産融資に急傾斜していったが、なぜその経営方針をチェックできなかったのか、第三として、バブル崩壊後に大量に抱えることになった不良債権の抜本的処理を怠り、先送り・隠蔽する路線を取り続けたことが債務超過を招いたが、それについてもなぜチェックできなかったのか、第四として金融機関の経営状態のチェック機構としての役割を担っている監督官庁である大蔵省の金融行政のあり方と長銀の経営破綻との

23) 以上については、『金融動乱』第10・11章、『長銀はなぜ破れたか』210～218ページ、『犯意なき過ち』192～204ページを参照した。

関係，といった問題を解明してきた。

以上において，長銀の経営破綻をコーポレート・ガバナンスの観点から分析することによって，その原因をよりよく分析できることが明らかになったと思われる。