

## 銀行破綻に見るリスク危機管理の失敗と示唆

# Suggestion from the failure of risk and Crisis management in bankruptcy

木村 栄宏

Hidehiro KIMURA

金融業務の根幹を成す信頼・信認・信用構造は、2008年の米国金融危機において揺らぎ、世界への波及が懸念された。本稿では10年前の日本における銀行破綻(長銀)を例として、金融機関が信用を失い破綻に至る背景や原因を、組織やリスク危機管理等の点から改めて検討した。そこには第一に企業風土の問題、第二に確固とした審査方針の欠如の問題、第三にリスクマネジメントの欠如の問題があった。銀行破綻に至るまでの企業内部における個々の要因を見ることでリスク危機管理の失敗と示唆を検討してみた。

### 1. 問題意識

金融業務は「信頼・信認・信用の構造」の上に成り立つ(注1)が、中でも信用を基礎として成り立つ銀行にとって、「信用」を維持することイコール銀行経営の三原則(収益性、健全性、公共性)の確保に繋がる。

金融機関にとって、信頼・信認・信用のいずれかが崩れると、金融業務及びそれをつかさどる組織自体の崩壊に結びつく。2008年9月に米国では、有力投資銀行であるリーマン・ブラザーズの破綻、AIGの危機と政府による救済、金融安定化法案の議会可決を巡るやりとりなどのトピックスに代表されるように(2008年10月4日現在)、様々な有力金融機関の危機や破綻、日本の金融機関による増資案などが生じた。そうした一連の動きは、改めて言うまでもなく10年前の日本の金融界を襲った危機状況を思い起こさざるを得ないものであり、様々な論評がなされて

いる。まさに「信頼・信認・信用の構造」の観点から鑑みると、1997～1998年当時の日本と同様、米国金融業界自体に対する信用が揺らいだものであった。その先には当然ドル問題がある。

かつて、1998年に日本長期信用銀行(以下、長銀)が破綻(国有化)に至る経緯を今振り返れば、まさに銀行に対する信用が崩れ、限定された信頼である信認にも疑問が生じ、金融のみならず社会一般に対する信頼が損なわれ、まさに金融恐慌に日本経済が陥ってしまうその時、ようやく国有化を行ったものと捉えられる。その状況はこのところの米国金融業界に対してのデジャ・ビュのようであるが、長銀にしろ米国金融機関にしろ、突然、潜在リスクが顕在リスクに変わり、ある日急に破綻したわけではない。そこに至るまでには内部のリスク管理の欠如があったと当然考えられる。

本稿では、かつての長銀を例に、なぜ金融機関の信頼が損なわれ破綻に向かったのか、その背景や経緯を改めて今考える。米国金融機関の今回の危機状況に至る内部リスク要因の示唆にいずれ繋げたいと考えた。

---

千葉科学大学危機管理学部危機管理システム学科  
Department of Risk and Crisis Management System,  
Faculty of Risk and Crisis Management, Chiba Institute  
of Science

(2008年10月6日受付, 2008年12月24日受理)

## 2. 長銀の歴史と経緯

長銀は、元々、戦後に日本政府が重点産業を明確化して重厚長大産業の再興を通じた日本の復興を企図した際、資金面のバックアップ制度を作るべく、1952年に設立された、国策銀行である。

戦後日本企業はオーバー・ボロウイングによって産業発展が進んだ。例えばそのひとつである鉄鋼業に対する融資においてトビックス的な表現をすれば、長銀は鉄鉄一環工場建設を断固主張して実行した西山弥太郎氏率いる川崎製鉄への融資を行うほか、造船、電力など基幹産業への長期資金の供給を通じて日本の復興を支えてきた。この間、金融行政も一貫して護送船団方式を取り、金融面でのネックから日本経済が破綻する道は回避してきた。

しかし、1970年代後半からは融資先企業の成長による、企業の「間接金融の卒業化」、あるいは「産業構造の変化（サービス化等）」、あるいは1980年代からの金融自由化や国際化の中で、旧来の長期資金での間接金融、しかも従来業種に頼る構造では、長銀のビジョンが見えなくなっていった。1970年代から既に銀行業は「13番目の構造不況業種」と揶揄されてきていたが、特に長期信用銀行という形態自体への疑問も大きくなっていった。

長銀自体は、行員に対し、3V (Vision, Venture, Vitality) 精神を唱え、社内の鼓舞を高めると同時に結束を深めてきていたが、簡潔に言えば、1980年代後半、折からのバブルの前では、投資銀行化構想より目先の「おいしい」不動産担保融資に資金を注ぎ込む道を選び、バブル崩壊を迎えて破綻へ進んだ。

まさに、3Vは3B (Bubble, Burst, Businesslike) という失敗へ塗り替えられた。(注2)

この間の状況を、銀行融資の根幹を成す、「審査」に対する取り組みや考え方、体制等を見ることで考えてみたい。

既に齊藤(注3)の指摘にあるように、バブル期の日本の銀行は積極的な貸出戦略、積極融資姿勢とそれを背景にした収益至上主義の下、リスク管理の失敗を招いている。その顕著な現われがバブル期の貸出審査体制である。

概括してしまえば、バブル時代の貸出審査においては、借り手自体のリスク審査を十分行うこともなく、また、将来のキャッシュフローを十分勘案して融資するよりは、専ら不動産担保価値に依存する、従来のバンカーから見れば常軌を逸したものだ(振り返れば)と言える。

しかし、バブル発生前に、既に貸出審査能力は低下していたわけである。たとえば長銀では、「審査のバイブル」と呼ばれる赤本(「企業調査要項」)が古くより存在し、企業融資・企業審査に活用され、また新人融資マンでも融資とは何かが一から理解できる、「A~P表」と称される融資調査書式があり、審査能力は企業文化として培われてきた。しかしバブル期には審査や融資実行の効率化、データの一

元管理等を目的に、事務処理高度化(第3次オンライン化)の時代状況も背景に、じっくり審査や融資に時間をかけることはなくなっていった。赤本をじっくり見て検討する姿勢では、営業店における貸出ノルマ、毎期の営業店の収益確保と成績確保には間に合わない。

ちなみにA~P表とは、会社概要、近況、関係会社、事業所、業界事情、生産・外注・原材料状況、販売・営業・在庫状況、損益状況、財務状況、分析データ、資金運用、資金繰り、銀行取引状況、設備計画、運転資金、設備計画(効果)、損益予想、償還能力、担保・保険指定、その他貸出条件、といったものを、1項目につきB4用紙1~3枚程度記載するものである。この作成には相手企業についての詳しい情報と分析、及び将来の償還能力の把握、そして銀行マンとしてどのようなスタンスで臨むかというように、様々な観点から作成が求められるものである。こうした作業を通じ、企業の見方が培われていった。

あるいは、長銀には審査部と別に調査部があった。融資の絡みで触れれば、調査部では各産業の現状と将来動向をじっくり検討し、日本経済においてどの産業が伸びるか、そして日本経済にとってどのように金融資本を投じていけば望ましいか、国益を含め長期的に勘案しながら銀行方針の羅針盤となっているセクションがあった。しかしこれもバブル期を迎える頃には本体からの切り離し(私企業として採算性、効率性等を勘案)が行われた。

金融制度調査会報告(注4)にもあるように、バブル時代には審査部は独立性を失いバブル以前の強い権限を失っていた。長銀においても、A~P表による悠長な融資体制では競合銀行に負けるため、融資書式も簡略化され、長期信用銀行という形態自体の崩壊を、自らの行動で促進することに気がつきながらも、目先の生き残りのために目をつぶっていったと言える。

もちろん、審査が簡略化されたとはいっても、A~P表の精神は会社を定性・定量評価可能な様式(「会社要項」)に落とし込み、使いやすくかつデータベース化可能なように引きつがれた。損益財務状況、主要製品などのいわゆる会社四季報・日経会社情報的なデータから始まり、経営者の能力や趣味・性格なども含むいわば定性評価、経営体制や従業員への定着度なども含む組織力、ユーザーや市場動向なども含めた評価、販売能力・仕入・在庫・資金決済条件なども調査の上、総合的に融資判断や業況管理を行う。同時に、「同族の登用によって人心のモラルダウンがある」「高齢化」「供給能力が過大」等の簡単なチェックポイントを多数示すことで、常にその企業のリスク管理を行えるような工夫も行うなど、審査判断基準の提示は、バブル時代においても有用だった。

しかし、バブル期の以前と以降とでの根本的な相違は、「リスク」に対する認知の有無である。

一例として当時のスプレッド貸しの台頭がある。スプレ

ッド貸しとは今は当然の市場連動貸しであるが、市場（マーケット）から資金を手当てし、金融機関が利精（スプレッド）を載せて顧客に貸し出すものである。1980年代後半のユーロ円市場の解禁と膨張に伴い、銀行は市場からの調達金利に+0.75%等を上乗せして顧客に貸し出す。当初は利精も相応に高かったが、融資の過当競争（あるいは融資シェア維持・確保）のために0.5%、0.375%、0.25%といったように縮小し、「お金の薄利多売」化も生じた。左から右への利精ビジネスであるから、市場から必要なロットが調達できる限りは、利精だけは確保できる。しかし、スプレッド貸しに依存すればするほど、調達できなくなるリスクも大きくなる。

一方、土地神話を元にした不動産担保融資も、護送船団方式下でのモラルハザードがある中では、リスク管理意識が醸成されることもなく、心理学で言う「集団浅慮」状態で行われた。筆者も当時、一等地ではあるがプロジェクトが大きすぎて、土地担保だけで巨額融資を行うには問題点があるが、競合銀行との競争だけでなく、銀行内の競争（部店表彰制度で上位に入るかで所属員のボーナスが左右されるだけでなく営業店長の出世に影響）にさらされる中、融資を迫られ苦悩した上可の姿を思い出す。伝統的な貸出審査能力を培ってきた融資マンにとって、当時の状況は、高度経済成長、石油ショック、1980年代の日本の金融機関の世界でのプレゼンス上昇、バブル期を迎えた時代背景の中で、会社の進む方向と企業に所属する個人の信念や方向性とのずれが生じたケースのひとつだったと考えられる。

また、銀行に対するBIS規制（自己資本規制）も生じ、それへの対応も迫られるようになった。これは、当時、日本の金融機関の低いROAで大量に融資攻勢することに危機感を感じた欧米金融機関が、日本たたきを狙って導入した戦略という見方もできたが、そうした見方が出ること自体、日本の金融機関には「自己責任」（つまりリスクを取る）の考え方が不足していた現れであろう。成功・不成功の確率50:50の案件があった場合、実行するのが商社マン、50%の成功確率では絶対実行しないのが銀行マン（慎重を以って旨とせよ、の意）とも巷で言われていた時代はバブルで消失した。

### 3. 長銀における信用欠如の原因

では、次に、長銀が信用を失い破綻に至る背景や原因について簡単にまとめる。

これについては、破綻当時より既に様々な議論がなされてきたが、筆者は次の三点に集約されると考えている。

第一に、企業風土の問題である。

半官半民という出自からか、行員も旧帝大系が半数を占めるなど、官僚的な気質、及び国家天下を論じる気宇壮大な雰囲気があった一方、理想に走る嫌いがあった。

融資業務部（略して融資と呼びた）は優秀で力技もある頭脳集団としてバブル崩壊以前で大きな位置を占めた。同時に、人事部や企画部という管理・企画スタッフ部門にも優秀な人材および権限が集中したが、一方、彼らの舵取りが間違えると共倒れになる。

こうした伝統的なスタイルの中で培われたプライド（20兆円近い資金量をわずかに2000人に満たない行員で運営する、「少数精鋭」銀行の一員という意識）と、一方では自らの存在意義を失いつつある（長期信用銀行という形態）というアンビグエラントな意識は、バブル期を通じた企業風土に影響を与えている。

また、旧帝大系が行員に多いと言うことは、たとえば当時では金融当局にも同意生が多いことと同義であり、護送船団方式の時代には、人脈面でのメリットも大いに享受したと推測してもおかしくないだろう。

こうした企業風土は、リスク意識の欠如に繋がっている。

第二に、確固とした審査方針の欠如である。

他の銀行と同じではあるが、銀行経営の3原則の内、公共性・堅実性が忘れられ収益性が絶対となった。（しかし当時の三菱銀行だけは不動産融資競争に手を染めることがなく、バブル崩壊の痛手が少なかったとされていることでも有名である。）

バブル崩壊後はクレジットポリシーを作成したり審査権限を強めるなど行うも、遅かった。

確かにバブル崩壊後は、長銀においても伝統的な審査手法から統計や金融工学を活用した審査・リスク管理に移行し、特に融資先企業に対する信用リスク管理を充実させたと考えられるが、当時の経済環境を背景にした貸し渋り等を経て、せっかくの審査手法や体制の刷新も、現実企業への対応には有効に結びつかなかった。

銀行では、中堅・中小企業に対する融資において、個人保証をとる形が一般的である。米国ではノンリコース融資であり、連帯保証ではなく融資対象物件（住宅ローンしかり）や融資対象プロジェクト自体の収益性を勘案した融資（プロジェクトファイナンスしかり）であるが、日本ではいわば個人の全財産まで担保することを要求する。これに関して筆者は、「社長の個人保証印を押させるのは、企業の成長、および融資金返済に対する社長の責任、自覚を促す意味がある」と先輩に教えられたことがある。倒産しても再起できない負債をかかえる状況を迎えても、それはその社長の自己責任ということで終わるか、銀行自身の（融資審査）自己責任（社長の返済意志力、経営能力等を審査して判断すること自体の自己責任）はないのか、と疑問も感じた。

一方、米国の大学で学部生向けに日本企業不祥事におけるリスクマネジメントに関して講義した際（金融安定化法が下院で最初否決されたがそれよりも前）、日本では企業不祥事があった際に、経営者がきちんと謝罪することに大き

な重きを置く風土があると紹介したことに対し、「米国では経営している企業が破綻しようが、経営者は巨額な報酬をもらってさよならするのが普通のことであるがどうか」という質問を受けた。日本では経営者は自分の私有財産を提供してでも、ステークホルダーがこうむった損失に対して補填することはある、という内容も答えると、「ありえない」という返事があった。つまり、米国の場合はノンリコース貸出が一般であるという考え方や方針により個人の経営責任が個人資産にまでは追求されず、それを前提として企業価値やキャッシュフローを重視する確固とした審査方針が確立しているという言い方もできよう。(注5)

第三に、リスクマネジメントの欠如である。

たとえば、SBC との提携(1997年)で、長銀の危機を乗り切る起死回生策かと思いきや、ディストレスワラント条項(=「長銀の株価が3日以上額面を割るか、20日以上100円を割った場合は、証券子会社など3つの合併会社の経営権をSBCに渡さなければならない」というもの)を受け入れざるをえなかったこと、あるいは信頼を損なう「rumor(噂)」に対する適切な対応がなかったことが挙げられる。

1998年6月5日に月刊現代(長銀が破綻状況にあることを推測する関連記事が掲載)発売、同6月9日には長銀とSBC(1997年にSBCと長銀との基本提携契約が結ばれた後、SBCはURSと合併するなど、様々な事情がその間に生じていたことも影響した)の合併子会社(長銀ウオーバーク証券)が、長銀株を138万株売却し、それを契機に長銀株価は下落の一途を遂げ、結局同10月23日に破綻、国有化されたという経緯となっている。

この間の経緯は、もちろん「後から考えれば」という指摘であるという言い方もできる。経営破たんした際の対応(ディストレス債権)を契約に入れておくのは当然であるし、自分に有利にしておくのは救済側からは必然である。しかし、足元を見られることに対するリスク認知をどこまで持つか、資本を受け入れる側の論理として企業全体として明確ではなく(もちろん明確に出来るものではないものはある)、より良い対応がなかったかということである。

また、月刊雑誌の記事後に、長銀子会社が長銀株を138万株売却したことについては、発注先など公開されていないし、もとより商取引である以上意見を差しはさむ余地はないが、その行動に合併子会社の企業風土が影響したことは推測できる。長銀合併子会社へは転出が条件であり、優秀な人材がリスクイナ会社から新天地へ転職し、生き生きと働ける、というイメージがあったが、そうした環境では、合併ということもあり、前述の長銀における企業風土は受け継がれず、長銀本体側としては、合併子会社が割り切った対応をすると予想するのが(リスクマネジメント上)必要だっただろう。

リスクマネジメントでは、「初動対応」が重要である。火事の消化は最初の5分間が勝負と言われるのと同様、リ

スクをマネジメントし危機に対応(危機管理)するには、いかに初期消火を行うか、そして万一の失敗や破綻時を想定し、失敗・破綻後の処理まで視野に入れておくことが重要である。初動対応が遅れた例としてよく挙げられるのが、潜水艦なだしおと第一富士丸の衝突事故の例(当時、竹下首相が知ったのは1時間40分後)、東海村臨界事故の例(当時、小淵首相に通報されたのは事故後2時間後)、原潜グリーンビルとえひめ丸衝突沈没(ハワイ)の例(当時、森首相への連絡が2時間後)等であるが、これらは情報伝播の遅れの例であり、情報伝播は情報開示の有無にも関連する。

長銀では不良債権処理専門部署が設置され、多大な努力がなされたが、不良債権の状況や経緯は行内に開示されず、行員内同士での「rumor(噂)」が生じた。こうした「rumor(噂)」は、内部行員自身から発せられると豊川信金や佐賀銀行の噂やデマメールによる取り付け騒ぎ事件の状況を超えて信憑性が増す。

また、長銀では破綻後、不良債権処理を巡り粉飾決算事件として、当時の頭取らが証券取引法違反と商法違反の罪に問われていたが、2008年7月18日に最高裁が無罪判決を出した。不良債権処理の大幅なルール変更があったにもかかわらず新基準での周知徹底がなされていなかったことや、それを補完する事例として他の大手銀行18行のうち14行が旧基準で不良債権処理をしていることなどが判決で示されているが、金融当局の情報開示と指示及びその周知徹底方法に関連する。

リスクマネジメントの欠如の点は、先に挙げた第一・第二の点とあいまって生じたものと考えられる。

#### 4. おわりに

長銀は早く(1980年代前半)からデリバティブ商品の扱いを始めたり、統合リスク管理(value at risk)も1994年頃から手がけるなど、まさに進取の気性と情報力にも富んでいた。それにも関わらず、全体と将来を見通したリスクマネジメントの考え方が不足していた。

銀行を取り巻く信用(及びその背景でもある信託、信頼)のあり方を正視し、当時の長銀自身を取り巻く環境と自身の姿を正視し、理解することができていたら、長期「信用」銀行と名乗りながらも短期に信用を失い破綻してしまうこともなかったかもしれない。

長銀における信用欠如の原因として挙げた三点、つまり企業風土の問題、確固とした審査方針の欠如、リスクマネジメントの欠如は、すべて組織のリスクを招く要因である。

長銀が破綻に至る過程においては、「信用の三構造」(注4)のうち、特に信用のベースとなる「相手の思いやりから生じる狭義の信頼(誠実、支払意思、顧客への配慮)」、そして「安心としての信頼(担保・保証、セーフティネット)」を失い、金融機関としての信用および企業自体が消失

した。米国金融機関においても、サブプライム危機以降の企業組織風土における問題、リスクマネジメントの欠如の問題について留意する必要があるのではないかと考えるが、今後検討したい。

注1：齊藤壽彦「信頼・信認・信用の構造—金融核心論—」第3版、泉文堂、2007年

注2：バブルで方向性が揺らぎ、顧客の利益を優先するより少ない負担で利益を巨大に取る（おいしい）ディール（取引）を事務的にこなすようになり、ひいては破綻（バブル崩壊）した。

注3：齊藤壽彦、前掲書、p103

注4：金融制度調査会基本問題検討委員会「金融自由化と金融機関の健全性確保について—自己規律による創造的経営を目指して—」（1994年6月21日）『金融財政事情』1994年7月4日号

注5：サブプライムローンにおいては、住宅バブルの中で審査が十分になされることなく貸し出された住宅ローンが証券化の過程でリスクが拡散されたと言える。従って米国において確固とした審査方針が常に存在するとはもちろん言えない。

1 2) 須田慎一郎「長銀破綻—エリート銀行の光と影—」講談社、1999年

1 3) 竹内宏「エコノミストたちの栄光と挫折」東洋経済新報社、2008年

1 4) 統合リスク管理研究会「銀行員のための統合リスク管理入門」金融財政事情研究会、2004年

1 5) THOMAS DELONG・江川雅子「新生銀行：一体化への取り組み」HBS Case #407-006, HBS Publishing, 2006年

1 6) 服部泰彦「長銀の経営破綻とコーポレートガバナンス」立命館経営学、第40巻第4号、2001年

1 7) 宮林正恭「リスク危機管理」丸善、2008年

1 8) 箭内昇「元役員が見た長銀破綻」文藝春秋、1999年

#### (参考・引用文献)

- 1) 朝日新聞経済部「金融動乱」朝日新聞社、1999年
- 2) 太田三郎「企業の倒産と再生」同文館出版、2004年
- 3) 大畑剛「ヘッジファンドとGreed（貪欲）」国際情報研究第2号、日本国際情報学会、2005年
- 4) 大村敬一・水上慎士「金融再生 危機の本質」日経新聞出版社、2007年
- 5) 岡田康司「長銀の誤算」扶桑社、1998年
- 6) 柏野卓彦「レクイエム」NHK出版、2007年
- 7) 甲斐良隆・加藤進弘「リスクファイナンス入門」金融財政事情研究会、2004年
- 8) 金融制度調査会基本問題検討委員会「金融自由化と金融機関の健全性確保について—自己規律による創造的経営を目指して—」（1994年6月21日）『金融財政事情』1994年7月4日号
- 9) 九門文世「金融再生法36条」小学館、1999
- 1 0) 齊藤壽彦「信頼・信認・信用の構造—金融核心論—」第3版、泉文堂、2007年
- 1 1) 齊藤壽彦「信用リスク管理について」千葉商科大学経済研究所、Research Paper Series No.41、2008年