

箭内昇氏ヒアリングの趣旨

箭内昇氏は、70年に日本長期信用銀行に入行し、企画部、人事部、ニューヨーク支店副支店長、企画部企画室長などを歴任し、97年には取締役就任し、98年10月の日本長期信用銀行破綻の直前、同年6月に当時の経営陣を批判し辞職している。このように同氏は日本長期信用銀行にあって、その中枢部門に身を置き、バブル前後の同行が置かれていた状況やバブル期に不動産関連融資に傾斜し、バブル崩壊後に不良債権が膨れ上がって破綻に向かっていく過程を身をもって経験している。

箭内昇氏が日本長期信用銀行に入行した70年代以降は長期信用銀行の主たる融資先である重厚長大産業は株式市場や社債の発行などで自ら長期資金を調達する直接金融の傾向が強まり、長期信用銀行への資金の需要は先細っていったという構造的な変化はあるが大蔵省の護送船団方式に守られて潰れない、潰さないと言われていた大銀行がなぜ破綻に至ったのか、その経緯や、破綻を避ける手段があったか。我が国の銀行が抱える共通の構造的な問題にはどのようなものがあったかなど同氏に当時を振り返って頂き語ってもらうことにより、後世に伝えるべき情報として整理することは当プロジェクトの趣旨に照らして意義深いことである。

具体的には長期信用銀行という業態のビジネスモデルの問題点。日本長期信用銀行が84年に打ち出した第5次経営計画において投資銀行という新たなビジネスモデルを目指したがその路線を第6次経営計画で変更したのはなぜか。リスクの大きい不動産関連企業に融

資を傾斜させていったのはなぜか。不良債権が増大していくプロセスとそれを早期に処理しなかった、あるいはできなかったのはなぜか。経営陣はなぜ、関連会社に不良債権の飛ばしをしてまでその実態の隠蔽に走ってしまったのか。銀行が融資先企業の株を持つ意味とリスクはどのようなものか。当時、日本長期信用銀行を含む多くの銀行が審査部を営業本部や融資本部の配下に置く組織変更を実施しているが、なぜ審査機能が形骸化されるような組織形態に移行したのか。大蔵省銀行局の指導や日銀の貸出枠の問題及び当時の大蔵省・日銀の金融政策の評価。日本長期信用銀行が破綻する直前に経営陣を批判して辞任された経緯についてもお聞きする。

箭内昇氏略歴

箭内昇氏年譜		関連出来事年表
1970年(昭和45年)	東京大学法学部卒、日本長期信用銀行入行	
1985年(昭和60年)	法律室配属、広島支店、企画部、人事部、公共金融部	9月―蔵相・中央銀行総裁会議(G5)ニューヨークにて開催。ドル高是正の経済政策協調推進で一致(プラザ合意)
1986年(昭和61年)		9月―経済対策閣僚会議、総合経済対策を決定(内需中心の景気拡大・雇用の安定などにより、経済の拡大均衡をめざす) (約3兆6000億円)
1987年(昭和62年)		2月―主要国蔵相・中央銀行総裁会議パリにて開催。黒字国の内需拡大(低金利政策)、為替レートの現水準での安定化を確認(ルーブル合意)。2月―公定歩合引き下げ(3・0%↓2・5%・89年5月まで)。5月―経済対策閣僚会議、緊急経済対策を決定(約6兆円)。10月―大暴落(ブラック・マンデー)
1988年(昭和63年)	ニューヨーク支店赴任(副参事役)	7月―BIS中央銀行総裁会議・バーゼル銀行監督委員会「銀行の自己資本比率の国際的統一基準」を決定
1989年(平成元年)	ニューヨーク支店副支店長	5月―公定歩合引き上げ(2・5%・87年2月より2年3カ月↓3・25%)
1990年(平成2年)		3月―金融機関の土地関連融資の総量規制を示達
1991年(平成3年)		5月―地価税法公布・一部施行。12月―景気減速・地価急落に対処し金融機関の不動産融資の総量規制の解除決定
1992年(平成4年)	企画部企画室長	6月―金融制度改革法成立。8月―「金融行政の当面の運営方針」12項目を発表。8月―総合経済対策 総額10兆7000億円
1993年(平成5年)		4月―新総合経済対策決定 総額13兆2000億円

箭内昇氏年譜		関連出来事年表
1994年(平成6年)	営業第二部長	2月―総合経済対策を決定。15兆2000億円。2月―「金融機関の不良債権問題についての行政上の指針」を発表
1995年(平成7年)		1月―阪神・淡路大震災。3月―東京共同銀行が営業開始。6月―「金融システムの機能回復について」を発表。12月―6850億円の財政資金投入を含む住専処理法案決定
1996年(平成8年)		6月―住専処理法など金融6法成立。11月―橋本総理「日本版ビッグバン」を指示
1997年(平成9年)	取締役営業第二部長、同新宿支店長	7月―アジア通貨危機。11月―三洋証券会社更生法の適用を申請。北海道拓殖銀行が北洋銀行への営業権譲渡を発表。山一證券大蔵省に自主廃業を申請
1998年(平成10年)	執行役員新宿支店長、当時の経営陣を批判し辞職	10月―日本長期信用銀行の特別公的管理を決定、初の民間銀行国有化。12月―日本債券信用銀行も国有化
1999年(平成11年)		3月―金融再生委員会が大手15行の経営健全化計画を承認(7兆4592億円の資本注入)
2003年(平成15年)	りそなホールディングス社取締役就任	
2009年(平成21年)	りそなホールディングス社取締役退任。 アローコンサルティング事務所代表	

第2部 オールラヒストリーインタビュー⑧

箭内 昇 氏 (元株式会社日本長期信用銀行取締役)

日時 2009年12月2日(水) 14時〜16時13分
場所 内閣府(合同庁舎4号館)

長銀モデルの打破

【原田】 長信銀の業態というモデルというのがあって、その長期信用銀行という業態に対する先行き不安というのが80年代にあったと思います。実際、社債の発行が自由になって、国債も大量に発行されていきましたし、長短金利のスワップも行われていました。では長銀のビジネスモデルはどこに問題があつて、どういう経営戦略でいけばよかつたか、そのようなことからお話を始めていただきたいと思ひます。

【箭内】 私は70年に入行しましたが、実はそのころから長銀不要論というのがありました。私は入社試験の面接で「あんた、そういう議論があるけれど、何で長信銀を受けるんですか」と興銀、長銀の双方から全く両方向じ質問を受けました。ですから、もう70年には、日本の高度成長も終わって、長信銀の本来の役割である重工業中心の4大産業分野への設備資金の長期資金の供給という役割は終わっていたのだと思ひます。

入行直後のころですが、大蔵省から天下ついていた稲田耕作さんという副頭取だつたと思ひますが、「この銀行は、もうあと5年でなくなるよ」と言つていました(笑)。ということ、我々の年代に

は、既に入行したときからもう長信銀のビジネスモデルに限界が来ているという認識がありました。

それをはつきりしてきたのは、おっしゃるように80年代だろうと思ひます。予想どおり大企業の借入がどんどん減つてきましたし、資金調達面でも大きな変動があつたということなのですが、ただ、我々の実感としては、やはり調達面よりは圧倒的に運用の方が大変でした。これからどういふところに貸したらいいのか、という漠然たる危機感がありました。

ということ、入行直後の70年代から、例えばターミナル支店という新しいコンセプトの支店を展開していきました。それまで長銀はホールセールバンクとして、北海道に1店舗、四国地方に1店舗など、全国でブロックごとに八つしか支店がなかつたのですが、もう少し小型の店舗を出していこうということになつたのです。新宿支店が第1号でしたが、東京と大阪の各ターミナル駅に順次拡大する戦略が始まりました。その目的は資金調達力強化と新規貸出開拓の両方あるのですが、貸し出し面ではやはり中堅中小企業を相手にするにはもう少し細かい店舗網を作らなければならないということ、で始めたのです。

【原田】 主に貸出のためにですか。

【箭内】 調達と両方です。

調達面でも、例えば、長信銀の金融債は、当初日銀オペの対象だつたので都銀などが大量に購入していましたが、オペの対象から外れてから徐々に減少しました。また、資金運用部も60年代は大量に金融債を購入していましたが、国債大量発行後は運用資産をしいだいに国債にシフトしていきました。要はそれまでの最上顧客で

あった政府、都市銀行、地方銀行などが急速に長信銀離れしていったわけですね。ですから今後はやはり個人の貯蓄性の資金だということとでターミナル支店を作って集めようと思われました。

【原田】 昔から何かお金持ちは個人として、そういう貯蓄をしていったというイメージがあるのですが、むしろ70年代にそういうのが大きな流れになったのですか。話はずれませんが、70年代に渋谷に長銀の支店がありました。あそこに行くと、ポストンバッグにキャッシュを入れてワリチヨを買っているような人がいてびっくりしたことがあります。それは60年代にはない話で、70年代に無記名債権をたくさん買う個人が増えてきたということですね。

【箭内】 もちろん60年代にもあったとは思いますが、活発になったのは70年代だと認識しています。そもそも、後から考えると私が入行した直後というのは、長銀経営の大きな転換期だったような気がします。それまで長銀の資金調達には金融債という債券一本やりでした。たとえば、企業に貸出実行した場合でも、即座に貸出金を他行の預金に移してくれと要請していたのです。

しかし、60年代末になると長銀不要論が台頭する中で、今後は預金も集めて普通銀行化の道を選択すべきではないかという大議論が起きました。「預金も、積極的に取るべし」と主張していたのが杉浦敏介専務でした。杉浦さんはその後頭取、会長に昇格し、最後はバブルの黒幕とかドンと呼ばれて非難されましたが、私は常に時代の変化を先取りしてきた立派な経営者だと尊敬しています。この杉浦さんのライバルだった星埜（保夫）専務は金融債一本やりの保守路線を主張し、両者に激しい対立があったようですが、結局、杉浦さんが権力闘争に勝ちました。

そこから、私に言わせれば長銀の第1次経営転換期が始まったのです。貸出面では中堅中小企業に分野を広げろという号令が掛かり、資金調達面では、債券を個人にも売れ、企業からは預金も集めろということ、行内の雰囲気はずいぶん変わりました。当時の長銀には大きな戸惑いがあったように思います。長銀マンには、取引先から預金を取るというのは何か非常に下品という意識があったのです。

【原田】 普通の銀行マンは平気でやっていますが。

【箭内】 当時は、そもそも長銀に入行したのは預金集めが嫌だからだという長銀マンが結構いましたから。そういう意味では戸惑いがありました。また、法人取引についても、それまではこちらから企業に向くことはあまりありませんでした。取引先は八幡製鉄とか東京電力など大企業ばかりであり、先方が来行するのが当たり前でした。それが、新宿地区の、それも中堅企業を訪問して新規借り入れをお願いする。普通の都市銀行からすれば相当大きな企業でしょうが、我々からするとやはり小さいのです。

【原田】 東電に比べれば小さいですよ。

【箭内】 その意味での抵抗感はありませんでしたが、当時の杉浦頭取が「ともかくやれ」と檄を飛ばすのです。今でもよく覚えているのは、杉浦頭取の辣腕セールスマンぶりです。いつ頃だったか、どこかの融資部が、会社形態は忘れましたが、後楽園、東京ドームへの新規開拓交渉で苦労していた時のことです。多分、どこかの銀行が首根っこを押さえていたのでしよう、門前払いを食うなどで非常に難航していました。その話を聞いた杉浦頭取が、「それならおれが行ってやる」と言って、先方へ乗り込み、本当に新規取引を取って

きてしまったのです。そういうことが幾つかあって、長銀全体で中小企業融資の新規開拓に勢いがついたことを明確に思い出します。

【原田】 星壜さんの路線で行ったら、業務は縮小するしかないわけですね。

【箭内】 縮小均衡するしかないのですが、どうなっていたでしょう。稲田副頭取が言ったように、長銀は本当に消滅していたかもしれませんね。その意味で、長銀は杉浦さんが断行した第1次経営転換があったからこそ、その後、数十年かは生き延びたと断言できるでしょう。

【原田】 日本の組織で、業務を縮小するなんてことは不可能で、結局星壜さんの路線はそういうことになるからみんな反対して杉浦路線が勝ったのではないかと気がします。

【箭内】 流れはそうなのでしょうが、これは基本的には頭取争いというトップ人事の話ですから本当はもつとドロドロした話でしょう。しかし、きれいごとでいえば、当時の頭取が2人の話を聞いて、「これは杉浦くんの言う方が生き残る道だ」と判断したということではないでしょうか。

【原田】 一挙に話が飛んでしまうのですけれども、杉浦路線でうまくいっていたわけですが、それがバブルのときにかなり貸し込んでしまつて、92年の9月末には長銀の住専への融資残高がかなりのもので、利益の7倍以上になっていたということです。この段階で、ではどうしようか、例えば地価が下落したらどうしようかとか、地価は回復するか、どのように考えておられましたか。

【箭内】 これはかなり飛びますね(笑)。

【原田】 ええ。一挙に話が飛びますので。では、間の話を。すみま

せん。

【箭内】 私自身のことを言うと、70年に入行してから最初の5年間は今でいう法律室に在籍し、70年代後半からの5年間は企画室でいわゆるMOF担をつとめ、さらにその後80年代半ばまでの5年間は人事部に在籍していたので、当時の長銀の動きをかなり把握していたつもりです。

しかし、さきほど申し上げたように、長銀が本格的にバブルに走りだした88年からニューヨーク支店に赴任し、帰国したのがバブル崩壊後の92年でしたので、正直言って、帰ってきたらびつくりという状況でした。長銀の場合、ほかの銀行に比べてバブル突入の時期が遅れたのですね。ですから、ニューヨークでも「日本の様子がおかしい」とうすうす感じていたけれども、その惨状を見たのは東京へ帰ってからでした。

帰国してから企画室長という非常に重要なポストに就いたのですが、正直言って、企画室長時代は戸惑いとストレスと挫折の2年間でした。私は役員会にも陪席していましたが、当時の経営者の間では、地価の下落が収まるかどうかという議論はあまりなかったように記憶しています。あまりに下落幅が大きかったので、「これが底だろう、こんな状況がそんなに長期間ずるずる続くわけではない」と、潜在的に思っていたのではないのでしょうか。

私は、幸いにもバブルの傷を負っていないなかったので、ニュートラルな立場で調査部のエコノミストたちの意見を聞くと、「これは箭内さん、えらいことですよ。地価はもつと下がりますよ」と言っていました。そして、彼らはその趣旨のレポートを常務会で報告すべく、事前に関係部署に回したところ、私の上司だった鈴木克治企画

部長が非常に怒り「こんなものは常務会上げられない」と握りつぶしたというのです。鈴木部長はバブル時代に営業推進部長として不動産融資の旗振りをした人物でしたので、長銀が破綻した後、この握りつぶし事件が露見して大問題になりました。

ということ、90年代初めの段階では、一部の行員こそさらに地価下落が進むという危機感を持っていましたが、中枢というか、経営陣は根拠のない楽観論に甘んじていたように思います。

その最大の理由は、これは私も企画室長として帰任した直後に経営陣から何回も聞かされましたが、巨額の株式含み益があったからです。確かに、当時は銀行界で株の含み益ナンバーワンが興銀で、第2位が長銀だったのです。私の記憶では、長銀でもゆうに2〜3兆円がありました。一方、当時認識していた不良債権額はたかだか数千億です。92年当時、経営陣が認識していた長銀本体の数字ですよ。もともと、日本リースなど関連会社を含めたグループ全体の数字はすでに兆円単位で積みあがっていたかもしれませんが、当時は住専問題もなかったし、まして母体行責任論など存在していなかったので、まさか数年後に長銀がそれらの不良債権を全部負担させられようとは想像すらしていなかったはずですよ。まだまだどの銀行もそんなすごいことになっているとは思ってなかったですよ。兆などという額はまったく想定外です。私が帰国した当時は、そんな雰囲気でした。だから、いざとなればこの株の含み益でどうにでもなるというのが当時の上層部の発言でした。後から思えば、一種のヤセ我慢だったかもしれません。

【竹中】 確認ですが、それは92年当時のことですか。

【箭内】 私が帰国したのは92年の3月で、当時、銀行局がようやく

不良債権の重大さに気付いて、各行に対するヒアリングを始めた時期です。しかし、そもそも当時は不良債権の定義すらはっきりしませんでした。例えば、元利金を延滞している場合でも、その一部でも内入れしていれば不良債権として見なさないとか、今から考えると非常に甘い定義だったのです。だから長銀だけでなく、どの銀行もできるだけ金額を膨らませないよう工夫を凝らし、数字を丸めて報告していたのです。

【原田】 大蔵省は92年10月に21行で12・3兆円と言っていました。

【箭内】 最初のころの銀行局は、ほとんど銀行の言い値で集計していたと思います。金融検査による査定も甘いものでした。当時の金融検査官に対する接待は異常でした。そのうち銀行局も、そもそも定義がおかしいと思います。徐々に定義を厳しくしていききました。一方、銀行サイドも追い貸しなどを続けていくうちに不良債権が自己増殖的に膨張し、その結果不良債権のデイスクローズ額が急増していったのです。

【原田】 その株がいざとなれば処分できるといふふうに考えられておられたわけですが、貸出先の株を買って持っているわけですから、実際には売るのは難しい。でも、いざとなれば売れるだろうと考えておられたのですか。

【箭内】 結局、株の含み益を出すため実行したのがクロス売買で、これが後に負の連鎖を引き起こしていききました。たとえば、長銀は昔からトヨタの大株主でしたから、保有株式の簿価は非常に低かったです。売却すれば巨額の利益が入ります。だが、取引維持のため売却と同時にトヨタ株を同株数買い戻すわけですから、簿価がボンと跳ね上がる。それがその後の株の値下がり局面で雪だるま式

に巨額の含み損になっていったのです。このクロス売買による負の連鎖のバターンはほかの銀行も全く同様ですが、長銀の場合には、相対的にはそのダメージが大きかったと思います。

【原田】 そういうのを繰り返していったら、ご自身として長銀は危ないと思われたのはいつごろですか。

【箭内】 「危ない」と思う程度に相当の幅があります（笑）。私は98年に辞職するときですら、「つぶれるかもしれない」という重大な危機感までは持っていないませんでした。吸収合併なり、公的資金の導入なり、何らかの形で救済されると思っていきましたから。

思い返せば、最初に「これはまずいぞ」と思ったのはニューヨーク支店時代の90年だったと思いますが、長銀の格付けが初めてAAAから落ちた時です。格下げされたたん、それまで全く苦労しなかった米国国内での資金調達に突然黄信号がともり始めました。昨日まで長銀に積極的に預金してくれていたアメリカの地銀が、潮が引くように1行、2行と逃げて行ったのです。我々ニューヨーク支店の行員はその事態を目の当たりにしていたから、「これは何かとんでもないことが起きているな」と思いましたね。当時、私が音頭を取ってニューヨーク支店の有志を集め、堀江（鉄弥）頭取に「長銀本体の信用を再建してほしい」という趣旨の直訴状を送付したこともありました。

さらに大きな危機感を抱いたのは、92年に企画室長として帰任し、全行の部店を訪問してヒアリングを実施したときです。特に、前述したターミナル支店やその後バブル期に展開した空中店舗の貸出状況を見たとき、これはひどいと思いましたね。不良債権の実態はこうなっているのかと。つまり、空中店舗というのは、ビルの2

階以上に店舗を構えた支店で、要するに、企業の新規開拓だけを推進するというバブルの落とし子のような支店です。明確なテリトリーもなく、支店間で猛烈な新規開拓競争が展開されたのです。

私ははじめてその一つである青山支店を訪問し、取引先のリストを見たなら、知らない名前、しかも片仮名とか英語の企業名がずらりと並んでいました。「これは何の会社？」と聞くと、ソフトウエアの会社とか不動産会社など、実態の乏しい非常にふわふわした会社のオンパレードでした。これらの企業はバブル崩壊と同時にほとんどが経営破綻し、ほとんど不良債権化していったわけです。

ただ、後で考えると、こうした長銀本体の不良債権は相対的には傷が浅く、実は本当の病巣は、日本リースや日本ランディックなどの関係会社にあつたわけで、そこは、私は本当に企画室長になつてもなかなか見せてもらえなかつたですね。本当に最後の最後、私が辞めるころにならないと分らなかつたですね。

バブル時に資金を過剰に貸した理由

【原田】 頭取の直属の部隊だけがそういうものを知っていたのですか。

【箭内】 そうですね。だから経済学的な観点からどう評価するのかわかりませんが、私は日本の銀行界全体がバブル処理に失敗した最大の要因は負の連鎖を断ち切れなかつたトップ人事にあると思います。長銀は典型ですが、端的に言えば、バブルの旗を振つた者がバブルの後処理をしたのです。だから、処理しきれないと分かつたところから猛烈な勢いで隠ぺい路線を走つたのでしょう。現に、前

述べたように、私の直属の上司であった鈴木「克」さんは、バブル時代に営業推進部長として、もつと貸せ、貸せと支店のしりをたたいていた人です。その人が堀江頭取やその後任である大野木克信頭取から不良債権の処理を命ぜられたわけですから、「箭内は不良債権のことは見なくていい」となるのも当然かもしれません。見られては困るし、「見ても君にはどうすることもできないだろう」という気持ちもあつたのでしょう。

【原田】 そういう人を偉くするという体質と言つたら失礼ですが、それは上が責任を取りたくないから、そういう人にやらせるという考えですね。

【箭内】 そうだと思いますよ。私は、日本の銀行界が凋落していった最大の原因は、間違いなく自己否定しない人事の連鎖にあると思いますよ。

【竹中】 基本的な質問で恐縮ですけども、バブル期に貸せ、貸せと言つたのはなぜですか。

【箭内】 いろいろな要因がありますが、最大要因の一つは、これは長銀だけではないですが、やはり日銀の貸出枠だつたと思いますよ。

【竹中】 そうですか。

【箭内】 鈴木「克」さんが、なぜ営業推進部長時代にあれほど無謀な旗振りをしたかといえば、「もし日銀枠を消化し切れなければ日銀や他行に笑われる」という、今から考えればつまらない強迫観念があつたからに違いありません。もともと、日銀枠は資金逼迫時代に銀行間の過剰な貸出競争を抑制する目的で作られたものであり、その頃はどの銀行も「少しでもたくさん日銀枠をください」と日銀

に日参していたものです。事実、日銀枠は各行の業績ランクにしたがつて割り振られ、額の大きい銀行が一流銀行とされてきました。

それが、あるときから超緩慢時代になり、今度は逆にその枠を消化しないと二流行だ、三流行だとされていったわけです。それは、80年代後半に顕著になりました。

【岡田】 例のロンバート貸出とかがあるわけですね。要するに、短期の市場で資金調達が困難になったときに、日銀に行けばちよつとプレミアムを付けたら金を貸してくれるわけです。本来、そうやって借りた来てほしいから作った制度だけれど、万が一そんなものを借りたら、よそから後ろ指を指されるというので、みんな無理やり借りないで頑張るものだから、ひどいことになりました。貸出枠があるのに消化できないというのはメンツの問題です。

【箭内】 そうです。銀行というのは本当に特殊な世界で、横並びやカルテル意識が強烈な業界です。それは銀行側の責任でもあるけれども、当然のことながら大蔵省にも非常に大きな責任がありますよね。要は、いわゆる護送船団体制下における壮大な官製談合が長年続いていたからです（笑）。

【竹中】 大蔵省の責任というのはどういふものですか。

【箭内】 いろいろな面でありますよ。わが国銀行史そのものかもしれません。80年代まではともかく強烈な官製カルテルを指導しました。預金も貸し出しも金利はすべて大蔵省が決めていたし、店舗行政はもつと露骨でした。80年代の半ばまではいわほどの銀行もまったく同じ商品を売っていたわけですから、店舗を多く出す銀行が勝つに決まっています。当時のMOF担は、銀行局に日参して新店舗開設の認可をもらうのが最大の仕事だつたといつても過言ではあり

ません。

もつとも、バブル時になると、勢いのついた住友銀行が、政治家まで抱き込んで平和相互銀行を買収し、いっきよに店舗網を拡大することで大蔵省の護送船団的な店舗行政に風穴を開けようとしたが、これは極めて画期的な出来事でした。

大蔵省は、店舗以外でも、新商品開発、新規業務など、本当に銀行の一挙手一投足をガチガチに拘束してきました。それが彼らの権力の源泉であり、レゾンデートルだったのです。その結果、銀行界全体には横並び的、カルテル的体質が深く浸透しましたが、それがベースとしての大蔵省の原罪でしょう。そして、結局、バブル時もバブル崩壊後も、銀行界、大蔵省双方ともその自縄自縛の罫から抜け出せなかったのです。

余談ですが、80年代の初め、最初の企画室時代、私は金融界の混乱を伝えるアメリカの業界誌の記事を読み、当時の企画室長であった大野木室長（のちの頭取）に頼んでアメリカに調査出張させてもらいました。後で考えると、それがいわゆるマネー革命であり、メリリンチなどの証券会社が高金利の預金類似商品を開発し、上限金利を規制されていた銀行預金から大量の資金を吸い上げていたのです。その後金融当局が銀行の預金金利を自由化したため、今度は逆の資金シフトが起きるなど、金融界には大きな嵐が吹きまわっていました。

また、短期の変動金利で資金調達し、長期の固定金利で住宅ローンを貸し出していたS&Lは、短期金利の急騰で逆ザヤに陥り、バタバタとつぶれていました。ウォール街を歩くと、銀行のショーウインドウに「うちで預金してくればテレビをあげます」とか、「う

ちの預金は保険で担保されています」などの広告が掲載されている。もちろん、預金金利も各行ばらばらであり、ガチガチの官製カルテル下にあった日本の銀行マンにとっては驚天動地の一言でした。帰国後すぐにレポートをまとめたところ、日銀からレクチャーを頼まれましたが、私は個人的にはいつの日か日本もこうなるのかな、そのとき真っ先にやられるのは長銀だなと、うつすらと思っていました（笑）。

【**原田**】 日本でもアメリカのMMFに類似した中国ファンドが80年に出てきました。でも、日本の場合、銀行は余り脅威を感じなかったようですね。

【**箭内**】 その一つの背景は、突然大きなショックやダメージが襲うアメリカと異なり、日本では変化や転換がじわじわ進むからです。だから、「ゆでガエル」という言葉がありますが、日本の金融界はその典型だったと思います。

もう一つは、カルテルと裏腹ですが、銀行界にはある種の固定的な序列意識がありましたね。都銀は明確な3ランクに分類されていたし、長信銀もすべての面で興銀、長銀、日債銀という序列が付き、業績もその順番でした。護送船団行政下では、自己努力だけでこの順番を逆転することはできないのです。だから、バブルの後、「長銀は日債銀の方がはるかに経営悪化しているはず、うちがつぶれる前に日債銀がつぶれるはず、だから安心」という意識を隠すかしながら私も含めて持っていました。長銀が日債銀より先に破綻するとは、夢にも思ってもいませんでした。

【**竹中**】 いわゆる護送船団方式で、それこそ銀行の支店一つ作るのにも、金利についても、大蔵省が権限を持つているという状況が続

いていました。金融制度改革をやって、ある程度金利を自由化することになります。その動きとバブル経済の発生が重なります。

【箭内】 そうですね。自由化が本格化していったのは80年代半ばの日米円ドル委員会のころからです。私は企画室の在籍期間が長かったのですが、今思うと、特に80年代までは企画室最大の使命は、結局昔からの金融制度や長信銀制度を維持することだったのだと痛感します。いわば、守りです。例えば、金融債に対抗するような商品を生産させないとか、長期貸出分野には他業態を参入させないとか、当時銀行局の諮問機関であった金融制度調査会を通じていろいろ工作をしていたのです。金融制度調査会は、銀行局が銀行行政を展開したり転換したりするための「お墨付き」を得るための機関でしたから、その委員を抱き込むのです。業界代表の委員は無理ですが、学者やマスコミなどの委員を味方につけ「次にはこういうふう主張してください」とお願いするのです。

一方では銀行局の官僚とも関係を深め、いかに長信銀制度の維持が重要かということを屁理屈こねて説得するのですが、当時は「何でも反対、長信銀」と揶揄されたものです（笑）。こうして、あの手この手で自由化や改革のスピードを遅らせるのが我々M O F担の仕事だったのです。

我々よりはるかに強大な腕力を持っていたのが興銀です。興銀は、当時受託会を支配することで証券界も牛耳っていましたので、都銀のみならず証券業界の勢力拡大もけん制していました。日本が極端な間接金融偏重の金融構造から脱出できなかった主因でもありません。

そこにアメリカが日米円ドル委員会などで突然攻め込んできて、

80年代後半になって急速に金利の自由化や市場の開放にはずみがついた。護送船団体制が色濃く残った中で進展した金融自由化、そこに過剰流動性という現象が重なってバブルに走っていったということではないでしょうか。

【原田】 金融制度調査会では、ともかく自分たちの業態を守るというのがあったと思いますが、同時に投資銀行業務に進出したいという動きもあったと聞いているのですが。

【箭内】 それは金融制度調査会から少し外れる長信銀独自の話だと思いますね。というのは、業態間の戦場は、金融制度調査会以外にも銀行局長の私的諮問機関である金融問題研究会があり、都銀は都市銀行懇話会（都銀懇）なる非公式団体を結成して大口C Dや長期定期預金の解禁を主張し、長信銀は3行会に銀行課長を呼び込んで反対論を展開するなど、場内外で乱闘が続いていました。その裏には政治家が引っ付いていて。

【竹中】 やはり裏には政治家が動いていたわけですか。

【箭内】 引っ付いていましたよ、それは。

【竹中】 銀行ごとに異なる政治家にロビーイングするという感じがすか。

【箭内】 そうですね。

【原田】 業態ごとなのですか、銀行ごとなのですか。

【箭内】 81年銀行法改正をめぐる国会での議論を見れば、政治家には都銀派、長信銀派、証券会社派など業態別で色が付いていたことが分かると思います。すでに証券会社は大きな政治力を持っています。長信銀の場合は、もともと池田勇人（元内閣総理大臣）が作ったというところもありますし。

【原田】 宏池会といわれていますね。

【箭内】 だから、当然、宮澤「喜一」さん、加藤「紘一」さん、金子一平元蔵相などは長銀シンパでした。この人たちには長銀が破綻する寸前まで支援してもらいましたけれど。銀行法改正ともなると、我々企画室スタッフは手分けして大蔵委員会の委員先生に「ご進講」して回ったものです。都銀は少し違う畑の政治家だったと思います。のちの住友銀行と竹下「登」元総理の関係のように。ただ、

この金融制度問題に関して言えば、政治家の力よりはやはり大蔵省の力、銀行局の力の方が圧倒的に強かったですね。政治家も我々民間の主張よりも大蔵省の意見を重視していたし、金融制度調査会も結局は銀行局の隠れ裏機関でした。だから、そこに接待事件も起きるわけです。大げさでなく彼らが銀行の殺生与奪を握っているわけですから、我々としても、当然やります。

【竹中】 そうでしょうね。

【箭内】 そうでしょうと納得されても困るのですが（笑）。裏側はそういうことですね（笑）。

【原田】 最近、大蔵省の若い方は、着物を着た女性がサブしてくるちゃんとした座敷で飯を食ったことがないとか。

【竹中】 ないですよ。

【原田】 かわいそうなことを言うから、もうちょっとしたらまた元に戻るとか言ったこともあります（笑）。

【竹中】 いえいえ（笑）。そういう中で、バブル期に海外にいらしたというお話ですけど、今の世間のイメージでいえば、土地担保さえあればどんな業種でも問わずに、一部の都市銀行は非常にそれが有名ですがほとんど貸し込んでいったと言われています。その背

景には、やはり金利が自由化されるので、今までのように利ざやが取れなくなるので。このところがよく分からないのですが。

【箭内】 いろいろな流れがあると思いますが、当時の銀行経営者にとって最大のインパクトは、やはり70年代末に実施された住友銀行の経営改革だったと思います。住友銀行は、当時日本ではまだ無名に近かった外資系コンサルタント会社マッキンゼーのアドバイスを受けて総本部制という大胆な組織を導入し、米国型の超積極的な経営戦略を展開していききましたが、あれに驚嘆しなかった銀行経営者はいなかったと思います。

住友銀行はそれまでも収益力では頭一つ突き出ていましたが、この改革以降は独走態勢に入ってしまったのです。そこで、ライバル銀行たちもあわてて同じような組織を作り、同じような戦略をたてて後追いついていったのですね。

実は、長銀について言えば、バブル直前の84年に第5次長期経営計画を策定し、住友とは全く異なる戦略を展開していました。私は長銀の第2次経営改革と呼んでいるのですが、一言でいえば、「何でも反対、長信銀」から決別し、むしろ金融自由化を先取りしたミニ投資銀行の道を選択するという大胆な戦略です。

しかし、この5次長計は結局バブルの大波の中で葬られ、急きょ策定された6次長計で他の銀行と全く同じ道を進むことになりました。しかも、他行よりも遅れて進出した反動で、バネの原理のように猛烈な勢いで、他行も食わない残りかすのような案件を大量に取り込んでいったというのが実態です。

住友は当時の磯田「一郎」頭取がバンカー・オブ・ザ・イヤーを獲得したりして、誰もが誉めそやしていましたが、現に収益力は群

を抜いていました。

私自身も、住友の経営改革前の70年代初めですが、組合の中執時代に住友シヨックを受けたことがあります。当時は、市銀連という組合の上部組織があり、いわば各行の組合が談合しながらペアやポリーナスの要求案を決めていたのですが、ある時、住友銀行がこの談合から離脱すると宣言したのです。要は、「住友は収益力が高く、行員も猛烈に働いているのだから他の銀行よりポリーナスの水準が高いのは当然」と主張するのです。当時から、成果主義的発想だったのです。そのとき、やはり「住友はすごい」と衝撃を受けました。当時の一般の銀行マンは、当時のベストセラー『華麗なる一族』のイメージと重なったこともあり、「住友の株主にはなりたいたが、行員にはなりたくない」など、羨望とやっかみの入り混じった犬の吠えをしていました。

【原田】 84年の第5次計画というのがあって、それは投資銀行をやるうということだったと思いますが。

【箭内】 そうですね。

【原田】 それはもうなしになって、住友スタイルになってしまったというわけですね。もし投資銀行スタイルでいったら、うまくいっていたと思われませんか。

【箭内】 これは「たら・れば」の話で、分かりませんが、ある程度は成功していたのではないかと思います。私には5次長計策定直後に赴任したニューヨーク勤務時代の体験があったからです。

当時のニューヨーク支店や現法では、その5次長計で描いていたようなプロジェクトが既に具体化して活動していたのです。例えば、証券業務の分野ではグリニッチ・キャピタル（・マーケット）

というブティック型の投資銀行を既に取り扱っていました。当社はプライベート・ディーラーでしたが、一方でアービトラージやデリバティブなど金融工学ビジネスの最先端を走っていました。長銀は子会社としての収益を計上する一方、人材を派遣するなどしてノウハウを吸収していたのです。

また、M&Aの分野ではピアーズという会社を設立し、大きな収益を上げていました。当時は、ちょうど日本の企業によるアメリカ企業買収が大ブームになったときであり、日本の金融機関でM&Aのピークルを持ったところはなかったもので、一人勝ち的に多くの案件を獲得していました。

さらに、リースファイナンスの分野でも、バンカーズトラストのリース部門を部門ごと引き抜いてキャップスター（・パートナーズ）という会社を設立しました。これも日本の金融機関では初めてのピークルであり、米国防空会社に対する航空機ファイナンスを中心に大きな実績を上げていました。ですから、こうしたアメリカでのノウハウを活用すれば、5次長計での投資銀行化戦略もある程度達成されたのではないかと思います。

ただ、5次長計で目指した日本型の投資銀行は少数精鋭が前提でした。当時の行員数は2000人程度だったと思いますが、5次長計を作った水上（萬里夫）さん（当時取締役企画部長）は、新規採用数を10人程度に絞れと主張しました。私は、この5次長計スタート当時は人事部にいたので、この水上さんが狂人か鬼のように思えたのです。何といってもそれまでは毎年コンスタントに60人程度採用していたし、若い人材こそ長銀の生命線と確信していましたから。

そこで採用数を戻してもらおうと交渉を重ねているうちに、私自身が5次長計の真髓に感銘を受け、「長銀の生き残る道はこれしかない」と確信するに至りました。その後、私は5次長計の理念を實現しようとして、人事部の中でかなり大胆な制度改革を断行したつもりです。

【原田】 それは、本体の人材を増やさないので、M&Aで証券会社とかを買って、全体としては増えるということなのですか。それとも、少ない人数でそういう証券業務をやるということですか。

【箭内】 相対的に少ない人数でやるということですね。

統括部門が少数でやることは当然ですが、国内では最前線部隊もできるだけ既存の人材を活用しようということです。ですから、例えば水上さんと相談して実行したことの1つは、本店でエリート顔している国内派を海外に出したことです。本来は英語の検定試験はグレード3以上でないと海外に派遣できないのですが、「4でもいいから出せ」と言って強引に進めました。皮肉なことに、私自身も派遣第2号でニューヨークに出されてしまったのですが（笑）。

要するに、「純ドメ（ステイック）」とよばれ国内派とみなされていた人材も、30歳代や40歳代であれば、まだ国際業務や証券業務に転換できた時代だったと思います。やはり若い人材を展望の小さいビジネスから引き上げて、新規分野のビジネスにシフトする必要があるました。

5次長計では、①個人からの貯蓄性資金吸収ビジネス、②法人向け貸出ビジネス、③証券ビジネス、④新金融技術ビジネスの四つを重点ビジネスに定めました。2000人の行員をリシャッフルして再配分すれば、全体の要員拡大なしでもやっていけたと思いま

す。特に新金融技術ビジネスは、デリバティブや証券化を業務の柱にするという、当時としては画期的な部門でしたが、現に90年代になると若い人材が育ち、「デリバティブの長銀」と呼ばれるほど高い評価を受けるまでになりました。

当時の日本はまだ投資銀行ビジネスの揺籃期であり、その意味で、長銀がこの5次長計をバブルの中でも我慢して貫いていれば、小粒ながら独自の銀行として生き残れたと私は思っています。

【原田】 アメリカでは新しいノウハウを吸収するためにいろいろな会社を買収されたわけですけども、日本では今までそういうことをやっていない人たちがやるということになりますね。日本でもそういうことをできる人を引き抜くとか、そういう会社を買収するとかいう動きはあったのですか。

【箭内】 正直言って、当初は人材もノウハウもない中かなり強引に立ち上げました。当時、私は人事部で人事異動を担当していましたが、例えばディーリング部門から「人材を大量に集めてくれ」と要請されて困惑したものです。

【原田】 確かにそのころは、銀行では転職がなかったですね。

【箭内】 はい。「ディーラーに求められる才能、能力とは何だろう」という議論から始まるのです。もちろん、ほかの銀行ではどこもやっていませんし、結局、人事考課表を総点検し、マージャンの強い者を選んで送りこみました（笑）。

しかし、人材は環境が育てるものです。長銀では大講堂をつぶしてディーリングルームを作りました。年に数度しか使わない無柱の広大なスペースはもったいないというわけです。この部門長に抜擢されたエネルギーシユナリーダーが、送り込まれてきた大量の若い

人材を無手勝流に使っているうちに、自然と有能な人材が育っていったのです。彼らは、その後、私が赴任したニューヨーク支店でも大活躍していました。

だから、日本的な投資銀行ビジネス分野では、30代の若手を鍛えればそれなりのマンパワーを持つことができたと思います。もちろん、ウォール街のようなF1レース場では、最初からアメリカのプロを使い、こちらは株主として監視するのが精一杯ですが。

【原田】 日本では、その頃は、確かにそういう人材はいたってどこにいるか分かりませんでしたし、また動かないので、中で育てるしかなかったということだったのですね。

【箭内】 そうですね。それと、そもそも当時の日本ではアメリカのデイトリングのような大規模で最先端を走る投資銀行ビジネスマーケットなどありませんでした。デイトリングといっても、売買しているのは国債だけで、しかも大蔵省の監視下にありましたから、まったく幼稚なマーケットです。しかし、時間をかけていけばそれなりのマーケットになっていったと思います。現に、長銀はデイトリング実績で業界トップを走っていた時代もあるのです。

しかし、バブルの中でそれらが全部吹き飛んでいった。ニューヨークで健闘していた投資銀行ビジネスも、長銀本体の格付けが下がっていく中で、顧客が減少したり資金調達が困難になったりして、せっかく買収したビークルを手放さざるを得なくなっていくまま

【岡田】 調達コストが上がってしまいますから、もうそもそも商売にならないですよ。

【箭内】 そうなのです。

【原田】 考えてみると、箭内さんが入られたころから長銀不要論があったわけですけども、総合商社もつと前の70年代初めころからありましたね。

【箭内】 そう。銀行の冬の時代よりも早く、商社の冬の時代というのがありました。

【原田】 そうですね。それで、総合商社は生き延びていますが、長信銀がなくなってしまうというのは、どこに違いがあると思いますか。

【箭内】 それは、一言でいえば経営自由度の違いです。商社は本業であった貿易絡みのビジネスマーケットが急速に縮小したころは本当に苦しかったけれど、今ではそのビジネスウエートは大幅に低下し、プロジェクトファイナンスやM&Aなど従来の「周辺ビジネス」を手広く展開しています。完全に経営転換したわけですが、その流れに待ったをかける役所はどこにもありませんでした。おいしい権益もなかったでしょうね。一方の銀行は、本業についてはもちろん、他業態や周辺業務への進出についても厳しい規制があり、経営転換など実質不可能でした。

【原田】 確かに、商社はマーチャントバンクみたいなことをたくさんしていますね。

銀行も最初からいろいろなことができていれば、そこで経験を積んで生き延びられたと思われませんか。

【箭内】 そうですね。だから、皮肉なことに、銀行は大蔵省と呉越同舟の形で金融改革を遅らせ、それが結局自分の首を絞めたように思えてなりません。

この点、私は、5次長計を作った当時の水上さんの大胆な主張を

鮮明に記憶しています。彼は、『キンザイ（金融財政事情）』だっただと思いますが、金利自由化を推進すべしという論文を発表したのです。これは、当時の長信銀としては腰が抜けるほど驚く話で、それまでは「何でも反対、長信銀」といわれたように、長信銀は金利自由化絶対反対論者でした。金利を自由化したら、都銀が金融債類似商品を出すなど、業態間の垣根が崩れてしまうからです。だが、水上さんの主張は、「欧米を見れば金融自由化は必然の流れだから、長銀は早く自由化し、ほかの銀行よりも早く新しい戦略を展開すればよい。つまり、従来の長信銀制度などいずれ消滅するのだから、先取りして経営転換した方がよい」という、今考えても革命的な発想でしたね。

【原田】 今まで述べてこられたことも関係するのですが、ご著書の『メガバンクの誤算』の中で経営者の世代交代がなかったことが大きいと書かれています。国の規制に慣れたというか、規制で育った経営者ばかりしかいなかったとか、不良債権を作った人がまたその始末をするというようなことがあった。そして、その頂点に過去の頭取がいるというようなことがあったからということなですね。

【箭内】 そうだと思いますね。最初おっしゃったように、銀行界の構造変化は、70年代から始まって80年代に鮮明化したのですが、歴代のトップはみんな、それを見たくない、認めたくない、自分の代は従来どおりの路線で乗り切りたいという潜在的な思いを持っているのではないのでしょうか。

【原田】 そういうトップは具体的にはどういう方ですか。あるいは、うまく世代交代した金融機関があれば教えて下さい。

【箭内】 そんな金融機関はないと思いますが（笑）。あつたら、もっと素晴らしい企業になっているはずですよ。だから、ほかの会社のこととはよく分かりませんが、比較的うまくいっているように見えるのは、例えばメーカーで言えばホンダとか、私の取引先でしたが、ブリヂストンとか東京エレクトロニックとかでしょうか。少し畑が違うけれど、今のパナソニックなども時代の変化を見越した世代交代に成功してきたように見えます。

取引先の中では東レもそうだったと思います。90年代半ばのころですが、あるとき、我々部外者も大勢いるパーティーの席上で、社長になったばかりの前田（勝之助）さんが会長、つまり前社長を前にして、「いやあ、前の社長の時代にはこんなはかなことをしましたよ」とスピーチしたことがあります。我々はヒヤヒヤしたのですが、当の会長はにこにこしているわけです。

要するに、もう世の中は変わるものだ、だから、自分と違うDNAを持った人をあえて登用するという風土のある企業はうまく行っているような気がします。企業も経営者も自己否定の部分を持たなければ、成長や転換などできないと思います。それは非常に勇気のあることです。銀行はそもそも役所に近い企業風土であり、産業界の中では最も自己否定が不得手な業界です。

長銀についても、いろいろ思い出しますが、バブルの時代は堀江鉄弥さんが頭取でした。この堀江さんを指名したのは、杉浦敏介さんという「長銀のドン」と呼ばれた人なのです。この杉浦さんは、私の知っている限り、もともと長信銀の将来に強い危機感を持った改革派の人だったと思いますが、その杉浦さんが、それまでずっと続いてきた国内融資路線を変え、これからは国際業務の時代だと

いうので堀江さんを頭取に指名したのだと思います。

堀江さんは52年の長銀設立後入行した第一期生であり、若いころからニューヨーク駐在員事務所開設を皮切りにずっと海外を歩いてきた人でした。しかし、結果的にはバブルに走ってしまった。結局、当時の興銀の頭取だった黒澤（洋）さんもそうですが、国際派の人は国内業務のことをよく知らないで、うまく国内派のみこしに乗せられてしまうのですね。

そして、堀江さんが実質バブルの責任を取って辞任した次の頭取が長銀の運命を決めました。当時の頭取候補は、前述の5次長計を作った水上副頭取と、その後6次長計を策定した大野木専務でした。大野木さんも国際派ではあるのですが、「マドリングスルー（何とか切り抜ける）」を信条とする現実派であり、一方の水上さんは自己否定の権化のような革命児です。

また、大野木さんの背後には、当時人事の実権を握っていた堀江さんの同期生でもある増澤（高雄）会長がいました。増澤さんはバリアリの国内派ですから、大野木さんも結局はこの増澤さんの意向を尊重せざるをえない。また、大野木さん自身も、長銀バブルの背景となった6次長計を作った人であり、その時代を自己否定するとは困難だったと思います。

ですから、私は個人的には水上さんに頭取になってほしかったのですが、結果的には大野木さんになってしまいました。頭取争いに敗れた直後に訪ねたときの水上さんの言葉も忘れられません。彼が、堀江頭取に対して「なぜ私ではなく、大野木くんを指名したのですか」と聞くと、「いやあ、周りで君を推す人がいなかったんだ」と答えたというのです。この「周りに君を推す声がなかった」とい

う発言が非常に象徴的だと思うのです。今でもそうだと思いますが、みんなが受け入れられる人を後継者に選ぶというのが銀行界の伝統であり、不文律なのです。

その結果、結局主流派、保守派のDNAを持った人間がトップを受け継いでいくことになるのです。銀行には御三家と呼ばれるエリート部門があります。MOF担を抱える企画部、広範な人事権を握る人事部、企業貸し出しを牛耳る融資本部の三つです。これは現在の銀行制度がスタートした戦後から一貫して続いています。トップの座を目指すにはこの3部門の少なくともどこか一つは回っていないければ話にならない。これは、竹中さんの大蔵省と酷似しており、主計局というのは銀行の融資本部と同じです（笑）。予算配分でお金をばらまくわけだから、偉いのですよ。それから、官房の秘書課は銀行の人事部と同様強大な人事権を持っている。また、大臣官房は実はMOF担と同じで、自民党をうまく懐柔するのが仕事です。

【原田】 よく分かります。

【箭内】 私もMOF担の仕事をごなしていたころは、なぜこんなつらい思いをしなければならぬのかと毎日思っていました。大蔵省では官僚の空き時間待ちながら「廊下トンビ」をし、夜は連日宴席が続くうえ日曜日も接待ゴルフもしなければならぬ。行内でも、たくさんの会議に出席し、役員向け資料を作り、メディア対策もこなすなど、非常に忙しい。しかし、「こんな仕事はおれにしかできないだろう」という、奇妙なプライドがあったのです。

私は人事部にも5年間在籍しましたが、銀行の人事部も想像以上に多忙かつ心労の多い職場で、やはり「おまえらにはできないだろ

う」という歪んだ自尊心が支えていた。融資本部も同じようなものでしょう。日本の銀行にはこうした御三家のエリート意識がずっと流れており、主要な人材はこの3部門を渡り歩きながら昇進していくのです。長銀の場合も、さつき言った増澤さんなどは3部門とも経験したバリバリのエリートです。

だから、日本の銀行で世代交代がうまくいかないのは、単に世代の若返りが遅れたのではなく、あえて異分子を登用するなどしてこの人事の連鎖を断絶しなかったからだと思います。これは、一般の企業も同様で、破綻した企業を訪ねると、必ず「あの人が残っていたら」という慙愧の声を聞きます。

【原田】 なるほど、それはありますね。

【箭内】 銀行はその典型的で、異分子はどんどん排除していき、結局その企業風土が変革を阻むのですね。

【原田】 「周りで推す人がいなかった」という周りも、結局エリート集団なわけですね。そのエリート集団の利益共同体があつて。その中で選ばないと、利益共同体がなくなってしまうからですね。

【箭内】 その通りですね。さらに、私は「逆能力格差」と言っていたのですが、銀行の管理職は、例えばデベロップとかデベロップとか、ましてもっと難しい金融技術ビジネスの話が出てくると、よく理解できません。結局は「うさんくさい」と言ってしまうというビジネスを切り捨ててしまうのです。稟議書を上げた部下も、実は「上司といつても、どうせ、あなたには分からないでしょう」と腹の中で舌を出していたのです。

御三家を中心とするエリートたちはそうした新規ビジネスに対する拒絶反応が非常に強かったですね。人間だから仕方ありません

が、世代交代がうまく行っている企業は、こうしたいわば異端業務でもリスクを冒しながら取り込んでいったのだと思います。

【原田】 下世話な話ですが、退職金や勲章がもらえなくなるという問題もあったと思うのです。早めに不良債権を明らかにしていれば、コントロールできる範囲のうちに処理をすれば何とかない問題もありませんかと思うのですが、不良債権を明らかにすると当然、責任を取って辞めざるを得ないし、勲章も退職金も、まあ、その不良債権の金額にもよりますが、勲章も退職金も、まあ、その後まで頑張ってしまうということはありませんか。

【箭内】 勲章はほとんど意識になかったと思います。ただ、退職慰労金はもらえらるかどうかではなくて、個人の人生設計の中に深くビルトインされているのです。変な話ですが、私も一応破綻の前年に同期トップで取締役に就任しました。そうすると、ほかの同期生より早く行員を退職することになります。だから、計算上は在職期間が短い分だけ退職金がほかの同期生より少なくなります。もちろん役員としての退職慰労金は当然それ以上に高かったわけですが、結果的には吹き飛んだわけでしょう(笑)。正直いって損したという気持ちはあります。それが頭取ともなれば億単位の金額になっているわけで、当然これは人生設計に含まれている。これが根っこからもらえないとなったら、本当に戸惑いますよね。もちろん、それだけの理由で不良債権処理を遅らせたとは思えませんが、経営者の潜在意識として強く存在していたと思います。

だから、私はすべての企業は退職慰労金制度を廃止し、毎年の役員賞与に分散すべきだと早くから主張しているのです。別の言い方をすれば、仮にそれまでずっと会社に貢献していた経営者が、最後

の失敗のせいで1円ももらえなくなるというのは少し酷過ぎませんか(笑)。

【原田】確かに、事前に払う会社が増えていますね。税金の関係で後から払う慣行ができたと思います。

【箭内】でも、それはやはり本末転倒ですね。この退職慰労金がトップの引き際を歪めている例はいくつもあります。非常に見苦しいですね。ただ、みずほのトップなどは、退職慰労金がずっと長い間ペンディングになって苦労したという話を聞いたことがあります。辞めた後退職慰労金がもらえるまでの数年間は無収入になるし、慰労金見合いで自宅を改築した人もいて、結構生活が大変だったようです(笑)。

【竹中】一気に不良債権の処理を進めるために赤字決算なんかを繰り返している、退職慰労金なんか払っている場合ではないということになってしまふということですか。

【箭内】ただ、退職慰労金の問題はあくまで不良債権処理を遅らせた遠因に過ぎず、やはりその主因は、銀行界の強烈な横並び意識だったと思います。例えば、90年代初めに、銀行局がようやく重い腰を上げて各行にヒアリングを始めたときから銀行間の腹の探り合いはすさまじかったです。大体MOF担というのは銀行間での結束が固くて、ライバルだが一方ですぐカルテルを結びたがるという不思議な関係でした。

この銀行局ヒアリングの時も、「おまえのところはどうやった」など親密なMOF担同士で盛んに情報交換をしたものです。だから、初めて銀行局が各行別の不良債権額を開示したとき、さくら銀行が突出して多い金額だったため、我々MOF担仲間は「正直に報

告したのだろうが、ばかだね」と嘲笑したものです(笑)。他行の情報収集もMOF担の重要な仕事なのです。

こうした「村意識」は、皆さんが想像する以上に強烈です。だから、そんな中で、正直に不良債権を開示したり処理したりしても、「百害あつて一利なし」だったのです。一方で巨額の株式含み益があつたため、「そのうちフォロワーの風が吹けばなんとかなる」と楽観視していたことが、不良債権の処理を遅らせていった最大の理由です。

それからもう一つの理由は、実はこの銀行も本場の病巣は関係会社にあつたということです。長銀が大手銀行の中で真っ先に破綻した最大の理由は、やはり関係会社の不良債権額が他行に比べて突出していたからです。

これは私が企画室長時代に知って驚いたのですが、関係会社の不良債権についても銀行間のカルテルがあつたのです。パブルが終わつてみると、各行は自分の関係会社だけでなく他行の関係会社に対しても多額の貸出残高が積みあがっていました。パブル時代ほどの銀行も競って他行の関係会社に貸し付けたので、結果的に銀行間相互の「たすき掛け融資」になっていったのです。その貸出金の大部分が不良債権化していたので、ある銀行が他行の関係会社に対する貸出金を回収したり、自分の関係会社向けの貸出金を単独で引き上げたりすれば、銀行界全体に大きな連鎖反応を引き起こすことになります。例えば長銀が、三和銀行の関係会社の貸出金をそつと引き上げれば、三和は怒って長銀の関係会社である日本リースなどから資金回収するはずですが。

そこで、銀行だけでなく、生命保険会社などを含む金融界全体で

この関係会社の不良債権を凍結しようという密約が結ばれたので、もちろん、全体会議を開いたわけではなく、あくまで個別密約の積み上げですが。だから、動くに動けないという状態が相当長く続きました。私がニューヨークから帰国したときにはすでに始まっていたので、恐らく91年頃から95〜96年まで続いたのではないのでしょうか。

この密約を知ったのは、93年頃だったと思いますが、上司である鈴木克治企画部長に誘われて、住友信託の企画部長との宴席に陪席した時です。その住友信託の企画部長も私の上司と同じように、バブル時代に融資本部長として不動産融資の旗を振っていたと聞きます。その2人が「お互い、関係会社向け融資の回収はやめよう」と確認しあっているのです。その後、住友生命との間にもまったく同じ密約があったことを知りました。

しかし、不良債権問題が深刻化し、銀行局からの圧力が強まる中で、背に腹を代えられなくなった銀行が「掟破り」に踏み切り、96年頃からこのカルテルは急速に崩れていったようです。その中で長銀は関係会社に対する輸血が急増し、資金繰り破綻したのです。

【原田】 メインバンクがなくなつて、いろいろなところから借りるようになりましたね。いろいろなところから借りていると、誰かが引いちゃうとお互いに迷惑を掛けるからできない。そういうことですね。

【箭内】 そうですね。長銀の場合には、そもそも関係会社の借入金が多かったし、しかも長銀以外の銀行からの借入割合が相対的に高かったという背景もあると思います。

【原田】 97年頃の話になりますが、98年の大不況が長銀の破綻の背

中を押したということになると思うのですが。

【箭内】 そうですね。でも、今までお話ししたように、危機状態はずっと続いていたわけで、大不況は最後の引き金に過ぎません。また、当時の金融危機と大不況は「卵と鶏」の関係にあったように思います。

さらに言えば、長銀は皮肉なことに乾坤一擲の起死回生策だったUBSとの提携失敗が本当の最後の引き金になりました。提携話を進める中で不良債権の実態が露見してしまい、彼らに長銀株を売り浴びせられたのです。

【竹中】 露見したとはどういうことでしょうか（笑）。

【箭内】 提携の前提として実施するデューデリジェンスの中でありだされたのでしょうか。

【竹中】 関連会社という話が先ほど出ています。基本的な質問で恐縮ですが、関連会社とはノンバンクということですか。

【箭内】 これも、少し時代が戻るのですが、長銀は70年代から経営転換を進めたといいますが、個人資金の調達や中小企業貸出の拡大もさることながら、改革のもう一つの柱は周辺業務の多角化でした。当時としては非常に先進的だったと思うのですが、例えばわが国第1号のベンチャーキャピタルとしてエヌイーディー（NED）を設立し、住宅ローンの分野では野村證券との合弁で第一住宅金融（当初は東京住宅ローン）を立ち上げました。また、リースの分野では日本リースを実質買収して日本のリース界をリードしたし、不動産会社として設立した日本ランディックもマンション事業で急成長しました。

こうした会社を直接設立することは銀行法で禁止されていたの

で、間接出資や人材派遣で支配したのです。こうした金融周辺を埋めていこうという戦略もやはり杉浦さんのアイデアだったと思います。

ということ、当初はそれぞれの会社は異なる目的と戦略を持って着実に歩いていたのですが、バブル時代になると、すべての会社が一斉に不動産融資に走ったのです。ですから、結局は関係会社Ⅱ（イコール）ノンバンクということになってしまったのです。何でそうなったかと言うと、これもまた人事の話になるのですが、長銀は52年に設立されたので、私が入行した当時から53年入行の第一期生が頭取になるところがいわば長銀の第2のスタートだと言われていました。その53年第一期生の頭取がさきほど申し上げた堀江鉄弥さんなのです。その堀江さんが頭取に就任する少し前から同期生たちが相次いで退任していきました。その散っていった先が第一住金、日本リース、NEDなどの関連会社だったのです。ですから、長銀の中でも53年第一期生のOBたちは特別な存在であり、堀江さんも遠慮する間柄だったと思います。彼らの暴走を止められなかった一つの要因になったはずです。

【原田】 なんか大蔵省とよく似ていますね。大蔵省は住専の庭山（慶一郎）さんとか、同じパターンですね。

【箭内】 そうですね（笑）。物が言いにくい。彼ら有力OBたちはいわば頭取争いに敗れたわけですから、「本社を見返してやろう」という思いもあったと思います。そこにバブルの風が吹いたので「千載一遇のチャンス」とばかり一斉に不動産融資に走ったのでしょう。

私は、ニューヨーク支店時代、日系ビジネス班のリーダーだった

のですが、長銀の關係会社が頻繁に来訪し、「どこかにいいゴルフ場やリゾートはないか」と投資案件を漁っていくので驚いたことがあります。ろくな審査もしない不見^{みだり}転^{てん}だったので、気がふれているのではないかと思つたものです（笑）。

ですから、私は彼らに対する新規融資をストップしたのですが、彼らは「それなら結構です。いくらでもほかの銀行が貸してくれま

す」と言つて、他行から借り入れ、フロリダやノースカロライナの大型リゾート開発案件などに投資していったのです。バブル崩壊後は、それが全部不良債権化したのですから大変です。海外案件は処分も非常に困難ですから。

私は若い時代に法律室や企画室の一員としてNEDや第一住金の設立に関与してきたので、彼らが本業を忘れて一斉に不動産融資に走る姿に、非常に違和感を持つたものです。他行が長銀の関連会社というだけで巨額の資金を供与することにも異常なものを感じました。

少し話はずれませんが、当然長銀本体からも営業マンが相次いで来訪してきましたが、一流選手はほとんどいないのです。私は長年人事部にいたから全行員のことを知っているつもりですが、二流選手、三流選手ばかりが来訪する。本店に照会すると「長銀は、今では彼らがスタープレーヤーなんだ」というので驚いたことがあります。わずか数年間で、ともかく大きな案件を見つけてくる者が優秀と評価されるように変わってしまったのです。戸惑いましたが、正直言つて、私自身も「時代が変わつたのかもしれない」と思つたものです。

ニューヨーク時代、長銀の命取りになつたといわれるイ・アイ・

イ（・インターナショナル）の高橋治則社長とも何回か会いました。彼には東京支店の原（淳一）部長さんが一心同体というほど深く食い込んでいました。しかし、私の知っている原さんは一流選手とは程遠い人でした。その彼は高橋社長だけでなく、千昌夫などにも深く食い込んでいたようです。のちにバブル王といわれた人たちに広い人脈を持っていたのです。これも後から知った話で、当時は分かりませんでした。

【岡田】 昔だったら審査部に落とされていたような案件を、通るよに、例の総本部制とかになって、有利になったんですか。

【箭内】 そうですね。92年に帰国して驚いたのは、企業審査がまったくずさんになっていたことです。例えば、先ほどの原部長は、帰国してみると「長銀のバブル3悪人」と呼ばれ、落ちた偶像になっていたのですが、彼が推進した案件を調べると、貸出先と貸出金額以外は空欄という決裁書にみずから承認印を押し、「後は埋めておいてくれ」と部下に渡して海外出張に出かけたりしていたようです。そして、最終承認者である営業本部長に上がってきたときは「よくやった」ということになったのでしよう。かくして、審査機能は完全にマヒしていました。

もちろん、こんな話は極端な例でしたが、審査に関するもともと本源的な問題をたどっていくと、やはり住友銀行に行き着きます。住友銀行は79年に導入した総本部制で、本来、中立的でなければならぬ審査部門を営業総本部の中に取り入れ、しかも、その営業総本部長に青天井の決裁権限を持たせたことが住友の暴走を招いた最大要因だったとしばしば指摘されますが、全くその通りだと思いません。ほかの都銀も長銀も一斉にこの組織をまねし、審査不在のまま

暴走したのです。組織改正のアドバイザーはマッキンゼーでした。もともとマッキンゼーは即断即決のアメリカ型経営スタイルが基本だから、審査部門を営業部門に内包するのは自然でしょう。しかし、米国の金融機関では、審査部門にいるアナリストやエコノミストは高度な能力を持った本当のプロです。一方、日本の銀行は、当時はプロといえるような審査マンはもういなくなっていましたから、いっそう悲惨な結果になりました。

ただ、マッキンゼーを擁護するわけではありませんが、このときの住友の組織改正の経緯などを詳細に調べて見ると、マッキンゼーは単純に審査部の内在化や営業総本部長への青天井の決裁権限付与を提言しているわけではないのです。いろいろな条件を付けているのです。行内でも慎重論を唱える役員はいました。しかし、最終的には、磯田一郎頭取がスピード経営の観点でしようか、割り切つて決断しようです。ですから、あなたがマッキンゼーだけの責任ではない。その意味では、磯田さんの責任は重いと思います。

磯田さんは、安宅事件の時に辣腕をふるった審査の神様みたいな人ですから、どこから人が変わってしまったのかよく分かりません。

【原田】 金融機関というのは、お金を貸すのは簡単で、回収するのが難しいと思うのですが、人事評価はそういうふうにはならない。とにかく、バブルのときには貸し出した人が偉くて、回収できるかどうかは考えていなかったようですけれど、本当にそうだったのですか。

【箭内】 当時は国内にいなかったのでよく分かりませんが、役所に似ていたようです。予算を獲得して何かプロジェクトを作った者が

評価されるというように。

【原田】 役所は金を返しませんからね（笑）。だから、合理的なのです。

【箭内】 ただ、新しく導入した人事制度の影響があったかもしれません。私は5次長計策定時に人事部にいましたが、そのとき第5次長計の趣旨に沿って実施した人事改革の一つに人事評価制度の見直しがありました。私を中心となり、ヘイ・アソシエーツという当時は全く無名の米国人事コンサル会社と一緒に推進した改革ですが、一言でいうと、部分的に成果主義を導入したのです。それまでの長銀は、役所と同様、差を付けない銀行でした。ヘイ社に長銀の風土調査をしてもらったら、「ともかくポライトだが競争がない」「もう少し中でも外でも行員間で競争させるような風土を作らないと生き残れません」と指摘され、その通りだと思いました。その一環として、資格によってポストや処遇が決まるという伝統的な人事考課の制度（職能資格制度）を変え、ジョブサイズという概念を導入したのです。

【原田】 ジョブサイズとは？

【箭内】 銀行中の管理職ポストの職務を全部分析し、そのポストに必要な能力、挑戦度、インパクトの大きさなどを、いわば世界共通の基準表に沿って点数化するのです。その点数によってポストの大小（ジョブサイズ）も決まり、給与などの処遇も決まる。要は、人事制度の柱を資格からポストに変えたのです。数ヶ月にわたり、週末をつぶして各部門のリーダーたちを集まってもらい、喧々囂々の議論を経て策定するという大作業でしたが、偉そうに見える本部のポストの点数が低かったり、逆に意外なポストが高かったりで面白

かったです。

このジョブサイズと同時に、毎期定数化した業務目標を作成し、その達成率で業績や能力を評価する制度を導入しました。本部部門も定数化した目標を作らなければならず、しばらくは混乱しましたが、この二つの制度改革の結果、行内に競争的な機運が高まったことは確かです。

私は、この制度が稼働し始めた直後に異動したのですが、ニューヨークから帰国してみると、この人事制度がやり玉に挙がっていました。93、94年頃だったと思いますが、大野木頭取をヘッドにするプロジェクトチームが作成した「バブルの総括」が発表され、その中でバブル要因の一つとしてこの人事考課制度が指摘されたのです。

私は、大きな憤りを感じました。結局、成果主義の人事制度というのは、目標の与え方でどうにでもなるのです。間違った目標を与えれば、間違った結果が出るに決まっています。支店には、毎月営業本部から達成不可能な目標が割り振られ、月末になると「どこか貸せるところを探してこい」と叱咤激励が飛ぶ。どこかの支店が大型の不動産案件を実現して目標を達成したとなると、その情報が全行中を駆け回り、支店長はいやがおうでもあおられる。もはや人事考課の問題ではなかったはずだ。

【原田】 ですが、本来返してもらおうのが仕事なのに、そういうことを全く考えないでやっていたというのは不思議ですね。

【岡田】 証券会社というのは、その会社の責任で起債するのを引き受けるとか、新株発行を引き受けて、手数料だけもらってそれでもうおしまいだから。

【箭内】 手数料ビジネスなら、そうですね。

【原田】 手数料ならいいですよ。だけれど、これは自分のバランスシートにずっと載るわけですからね。だから、そこは違う。

【箭内】 ただ、多分当時の当事者たちは、貸金が返ってこないという事態は考えていなかったのではないのでしょうか。要するに、バブル時の貸出は、実は金融ビジネスではなく、土地転がしビジネスだったように思います。非常に回転が速かったですから、当時の融資担当者たちの話を総合すると、貸出対象の不動態で収益を上げて資金を回収するという本来の金融業の考え方ではなく、さらに高値で売却し、その売却代金で回収しようという不動産屋的な発想だったと思います。この発想は、住友銀行をはじめすべての銀行も同じだったようです。

【竹中】 土地を商品として扱って、それに投機していたという感じですよ。

【箭内】 全くその通りです。

【原田】 だけれど、実際、すぐ売ってすぐ返してもらおうといつても、それを売ったときは必ず誰かにファイナンスが付かないと買えないですよ。結局、誰かにはお金を貸しているのです。

【箭内】 本当に不動産のババ抜きゲームだったと思います。

【原田】 そんなに回転してキャッシュが入っていましたか。

【箭内】 キャッシュはうなるほどありました。銀行からの借入金を含めれば、いくらでもキャッシュを集められたと思います。

【原田】 貸すと同時に売れて。

【箭内】 これもニューヨーク時代の思い出ですが、国内支店の取引先であるスキューップ会社がアメリカでスキュー場を買いたいとい

いつて来訪しました。

【原田】 すごいですね。御茶ノ水の会社がアメリカのスキュー場を買ってしまうのですね。

【箭内】 実際に、コラドなど、いくつかのスキュー場を買いました。担当の国内支店から現地でも一部の資金を出してくれと言うので、ニューヨークでも融資することになりました。もちろん、プロジェクト審査は実施しましたが、担保が心配だったので照会すると、「彼らが日本国内で保有している不動産の直近の鑑定価格からすると担保余枠はぎりぎりですが、その後さらに値上がりしているので、余枠は十分あります」というのです。いささか迷いましたが、結局私も出しました。当時はそういうムードです。不動産価格が上げればどんどん担保余力が出る、だからまた貸すという、少し前のアメリカとそっくりです。その意味では、私もバブルに乗っていたかもしれせん。

【原田】 なるほど。でも、長銀の場合、バブル崩壊後にかえって貸出が増大したりしていますね。だから、そのあたりでもやはりまずいとは思わずに、結構貸していたということですね。

【箭内】 バブル崩壊後に貸出が膨らんでいった最大の原因は、不良債権の「飛ばし」や隠ぺいであり、資金の性格がまったく異なります。90年代半ばごろから、関係会社やメイン先のゼネコンなどに対する貸出はどんどん膨らんでいきましたが、ほかの一般取引先は貸金回収などで本当に大変でした。

【原田】 なるほど。一般には貸すお金はもうなかった。

【箭内】 営業本部は「貸せ」と言ったり、「減らせ」といつたりで方針が絶えずぶれていました。96年頃からは回収一本やりでし

た。資金調達が急速に厳しくなつたうえ、関係会社などに対する資金供給が膨らんでいったからです。

【竹中】 追い貸ししたということですか。

【箭内】 追い貸しだったと思いますよ。

【竹中】 追い貸しも不良債権になるのですか。

【箭内】 当然そうですね。

【竹中】 では、そうすると、やはり破綻させてしまった方がいいということですか。

【原田】 早めに処理していれば、少なくとも追い貸しの分だけは助かったと思います。

【箭内】 そうですね。ただ、長銀裁判で論点の一つになりましたが、銀行局の対応も甘かったと思うのですね。例えば、長銀の典型的な「飛ばし」は、長銀がペーパーカンパニーの受け皿会社を作り、関係会社向けの不良債権をそこに移し変えるわけです。当時の銀行局の定義では、この受け皿会社は銀行が100%面倒を見る子会社だから、いくら貸しても不良債権ではないということになっていたのです。これは長銀だけではなく、ほかの都銀もみな同じような受け皿会社を作って、飛ばしていました。長銀はけた違いに大規模でした。

こうした受け皿会社に対する貸出金がどんどん膨らんでいったわけです。それが97年になって、銀行局が通達で不良債権の定義を変えたため、これらの貸出金が突如不良債権に認定され、その結果、粉飾決算だったということとトップが逮捕されたのです。最終的には、この通達は未浸透だったとして最高裁が無罪判決を下したのですが、銀行局がまったく無瑕疵であるはずがありません。官と民

が、キツネとタヌキのばかし合いのようにして、相互に不良債権の処理を誤つたということに尽きますね(笑)。

【原田】 地価もその他の資産価格も下がって、だんだんデフレにもなってくるわけです。このとき、金融緩和をして資産価格の下落を止めれば、これほどひどくならなかったわけですから、金融界として日本銀行にもっと金融緩和を求めるといような動きはなかったのですか。

【箭内】 いや、銀行界がこぞってというのはなかったように思います。当時は大蔵省が緊急経済対策などを実施していましたが、別に銀行界から働き掛けた話ではありません。当時の銀行は当局に不良債権の実態を知られたくないという一心でしたから、大蔵省や日銀に対して「このままでは大変なことになる」とは言えなかったのです。

【原田】 銀行というのは、日本銀行が物価を上げてくれたり資産価格を上げてくれたりするものとは思っていないものなのですか。

【箭内】 あまり思っていないですね。一般企業ほどは期待していません。それよりは、当時の大蔵省の土地融資規制などの直接的な政策には非常にナーバスです。

【竹中】 はい、総量規制ですね。

【箭内】 日銀の金融政策については、金利が下がればありがたいとは思っていましたが、結局それを決めるのも大蔵省だと、当時の銀行マンはみな確信していました。

【原田】 バブル紳士の中には日銀にインフレにしてくれとか言っていた人もいますが、銀行界としては、もっと金融緩和すれば地価も株価も落ち着くだろうという発想は全くないのですか。

【箭内】 あったのかもかもしれませんが、少なくとも私が帰国した92年ごろになると、不動産にせよ株式にせよ、何をやっても回復不可能なくらい大幅に下落しており、経営者としては、そんなことよりも目先の不良債権の処理で頭がいっぱいだったと思います。

【原田】 頭がいっぱいな割にはあんまり何もしていなかったみたいですね(笑)。

【岡田】 要するに、株価が2万5000円ぐらいだったらそれは随分違ったでしょうけれど、1万2000円ぐらいまで下がってしまいました。倍になるなんて夢にも思えないわけだから、マクロ経済政策で何とかなるなんて、金融企業の中にいたら全くないですよ。

【原田】 株を持っていてと言っても、結局取引先の株を持っているわけですから、売れないわけです。でも、そういう状況の中でも、株の含みがあれば大丈夫だと思っておられたということですね。どうしても困るという状況になれば、もちろん株は売れると思います。どうしても困るという状況とは、日本経済が本当に沈んでいる状況ですから、株も相当下落している状況でないと売れないという、非常にジレンマがあります。そういうジレンマがあるというのは、全く考えておられなかったのですか。

【箭内】 そもそも日本の銀行には、取引先の株を売り切るという発想は最初からなかったと思います。取引先との関係を非常に重視すること、万が一持ち株数を減らしたことがほかの銀行に露見したら何を言われるか、何をされるかわからないという強迫観念があったと思います。

【原田】 もう益出しで買うしかないという。

【箭内】 はい。当時長銀はトヨタの主力4銀行の一つでしたが、もしトヨタの株を売ればその座を降ろされることは確実で、それは経営者としては絶対したくないと思っただけです。その結果、どんどんクロス売買に走っていったのです。

【原田】 それは結局、税金も払わなきゃいけないわけですね。

【箭内】 そうです。

【原田】 株を売って、不良債権をその分だけでも処理していれば、少なくとも税金を払わなくてもいいわけですからね。

【箭内】 原田さんみたいに中立的なエコノミスト的な観点から言えば、おっしゃる通りなのです(笑)。経営者は全然別のマインドで、そのうち神風が吹くかもしれないという期待が頭の隅にあったので、株のクロス売買で急場をしのぎ、「飛ばし」や隠ぺいなどで時間を稼いで、ともかく生き延びることに必死だったと思います。

【原田】 まあ、そうやって税金を払ってくれたわけですね(笑)。

【箭内】 主税局は喜んでいたのではないかと思いますけれども。

【竹中】 これもまた基本的な質問で恐縮なのですが、クロスというのは、売ってまたすぐ買うということですね。

【箭内】 そうです。

【竹中】 それだったなら、もうけはどうなるのですか。含み益がもうけになるわけですか。

【箭内】 含み益は、売却と同時に実現益になります。長銀の場合、トヨタなど大昔に取得した株の簿価は非常に低いわけです。例えば、簿価が100円だったとすれば、それを1000円で売れば900円もの売買益が出ます。

【竹中】 でも、それを1000円で買い戻したら、その900円

は。

【**箭内**】 いや、10000円で買い戻しても、それは単に簿価が1000円から10000円になるだけの話で、損益計算書上は何の損も出ません。結果として、バランスシートが膨張するわけですよ。

【**岡田**】 だから、会計上は利益が出るだけで、1円も得にはなりません。

【**竹中**】 キャッシュはないのですか。

【**原田**】 キャッシュがないだけではなくて、税金も払うのです。だから、その分だけでも不良債権を処理していればよかったのです。

【**箭内**】 会計上は、貸出金の償却や引当金を積む財源として使うことで不良債権を処理できるのです。当時の日本の銀行は、クロス売買以外でもありとあらゆる手段を使って粉飾決算まがいの益出しをやっていました。その手口は、皆さんが聞いたら驚き、あきれれるはずです。銀行界のカルテル・横並び体質の中で、例えば、某都銀が新しい手口を開発すれば、たちまち業界中に情報が広まって、他行も利用したのです。「赤信号、みんなで渡れば怖くない」の典型です。

【**岡田**】 本店の土地を売却して、それを自分の子会社の不動産会社に買わせてとかというのをやったり。

【**箭内**】 それは結構オープンな話です。そうではなく、特金勘定を悪用するなど、会計法の盲点を突くような手口です。例えば、90年代後半にはスワップを使う益出しが流行りました。わかりやすく説明すると、ドルが90円になれば益が出るスワップと1000円になれば益が出る（90円では損が出る）スワップを両建て組みます。決算期が近付いた時の相場が90円であれば、含み益がある方のスワップ

を解約して利益を計上し、含み損を抱えた方はそのまま保有するのです。当時、銀行局通達による経理基準では、スワップの含み損は計上しなくてよいとされていたのです。ですから、多くの銀行がこの両建てスワップを使って益出しをしていました。

【**竹中**】 でも、損はたまっているわけですね。

【**箭内**】 もちろん、含み損はたまっています。銀行局は、だいぶ後になってからこうした悪知恵を発見して経理基準を変えていきました。でも、銀行には会計のプロがたくさんいますから、いつも悪知恵の方が早いのですね。どこの世界でもそうですが（笑）。

私が銀行を辞めた後、いろいろな銀行の友人から情報収集したところ、こうした悪知恵を使ったグレーな手口が幾つも出てきました。普通の銀行マンは誰も知らなかったはずですが、なるほどと脱帽したものです（笑）。しかし、結局こうした弥縫策が日本の銀行の体力をどんどんそいでいったのです。

【**原田**】 それから、融資がどんどん不動産に行ってしまうと、不動産会社だけではなくて、流通業とか、土地を持っているところにとんどん行ってしまう。イ・アイ・イもありませんでしたけれども、ああいうふうになってしまふのは、やはりなかなか貸出先が見つからなかったということなのでしょう。

【**箭内**】 そうだと思えます。バブルの背景の一つは、冒頭に原田さんがおっしゃっていました。80年代になると日本の銀行の利ざやが極端に薄くなり、収益を確保するには量的拡大をめざすしかなくなったということです。企業が貯蓄過剰に転換する中で貸出を拡大するので大変でした。

もう一つ、地道に小さな貸出案件を積み上げていっても、とても

日銀貸出枠を消化できない。だから、どうしても貸出金額の大きい不動産案件に向かわざるをえないという面もあります。

【原田】 本来は小さくしなければいけないかった。水上さんという方は小さくしようとしたわけですね。でも、それは人気がない。

【箭内】 小さくするというか、要するに、貸出偏重の経営構造から脱却したいということだと思います。

【岡田】 でも、人員も大きいのではないのでしょうか。僕は民間企業にずっと勤めていたのですが外国のインベストメントバンクに勤めていたときも、全世界で6000人ぐらいてやってるときはよかったです。2万人になった瞬間、すさまじいことになりました。やはりある適正規模があると思います。しかし、経営者の方が大きくなりたいというのは常にあると感じていたのですが、どうですか。

【原田】 それは経営者だけではなくて、新しい人が入ってくると、基本的に、古い人は自動的に出世するわけですから。

【箭内】 そういう意識よりは、銀行の場合ともかく生き延びるためには拡大し続けなければいけないという漠然たる強迫観念のようなものがあつたのだと思います。本業である融資の利ざやが薄くなるあまりもうからなくなった以上、いろいろなことをやらなければならぬとなると、だんだん膨らんでいくことではないでしょうか。

【原田】 そのときに、中小の不動産業に貸すわけですから、当然利ざやが厚くなるはずですが。

【箭内】 本来はそうですね。

【原田】 厚くなっていないですね。イ・アイ・イのような企業にみんなが貸していたわけですから、高い金利では借りてくれなかった

わけですね。

【箭内】 だから、当時、長銀の中には「何でも小さな会社に新日鉄と同じプライムレートで貸すのかね」と皮肉る者が何人もいました(笑)。

【原田】 新日鉄もイ・アイ・イも同じ金利で貸していたわけですか。

【箭内】 同じです。バブルが終わった後、ある同僚が「今から考えると、こういう会社にはプライムレートに300ペシスか500ペシスぐらい乗せて取つてもよかつたな」としみじみ言っていたことを思い出します。現に、欧米の銀行ではプロジェクトファイナンスなどには非常に大きなスプレッドを乗せていますからね。わが国では、その意味で金利機能は全く働かなかつたといえます。やはり、その背景には非常に激しい貸出競争があつたのだと思います。

【竹中】 結局、銀行の数が多かつたということですか。

【箭内】 私は、今でもオーバーバンキング状態が続いていると考えています。これは、昨年まで、りそな銀行で社外取締役を務めていましたが、支店の融資部を覗くと、ライバル銀行の動きがよく分かるのです。その実態は貸出金利のダンピングですね。「何でもメガバンクがこんな小さい企業にこんな金利で攻め込むのかな」と驚くばかりです。やはりオーバーバンキングがベースにあり、そこに政府系金融機関まで参入しているのです。昔の中小企業金融公庫などは民間銀行とともに競合しています。借り手である中小企業の社長たちが「中庫さんはこの金利で貸してくれるよ」と民間銀行をおおるので、結局中庫の金利が民間でも基準金利になってしまうのです。どの銀行にも企業格付けをベースとした信用リスク別の貸出金利の

テーブル表があるのですが、有名無実化しているのが現状です。いまだに金利機能不全というのが日本の銀行の実態です。

【竹中】 それは中小金融公庫などが存在するからですか。

【箭内】 一要因にはなっています。昔の中小金融公庫、現在の日本政策金融公庫です。

【竹中】 国民金融公庫など公的金融機関のために、経済原理が働かなくなる面はありますね。親方日の丸で、債務不履行でも最終的には財政資金で補てんするというしくみになっている以上。

【箭内】 だから、彼らも長銀と同様、本来の役目はどこかの時点でとうに終わっているのだと思うんですよ。だけど、その組織を維持するには、民間分野に進出せざるをえないというのが今日の姿だと思いますけれどね。

【原田】 今でも、一方では貸し渋りがあつて、なかなか銀行が貸してくれないから、亀井静香さんのような方が、もつと貸さないといけないと言ふことにもなるわけです。そうすると、実態でどういふことなのでしょう。中小金融公庫とか国民金融公庫は、ちゃんとした担保があると安く貸してくれますけれど、担保がない場合、国民金融公庫とかは貸してくれないのではないのでしょうか。

【箭内】 貸してくれないケースも多いいと思います。だから、全体をみると、本来の政策金融とは少し違ふと思います。銀行と同じことをやっていますよね。

【原田】 担保のない人はやはり借りられない。担保のある人に貸そうとすれば、担保があるのに高い金利で貸そうというのも無理があるのではないのでしょうか。

【箭内】 そうですね。日本では借り手も貸し手もリスクとリターン

という金融の大原則を認識できていないのです。例えば貸出金利が担保付なら3%、担保なしなら10%いただきますよというのを、みんな認めないでしょう。

【原田】 認めないですね。

【箭内】 冷静に考えれば、本当は無担保で10%ならお互いに手握れるのです。でも、そういうメカニズムや認識が成り立っていないし、しかも金融庁検査では無担保の中小企業貸し出しというだけで、資金計画や貸出金利など見もせずバツテンを付けられるでしょう。

【原田】 でも、そういうマーケットがあると云われながら。

【箭内】 絶対にありますよ。

【原田】 いろいろな人がやろうとして、新銀行東京とか、日本振興銀行とか、やろうとしたけれど、全然うまくいっていないですね。

【箭内】 それは、やはり金利メカニズムが働かないというのが最大要因の一つだと思いますよ。あんな高い金利、取れませんよ。

【原田】 取れないですよ。それから、長銀は重化学工業ではなかなか貸出先がなかったわけですから、調査部がいろいろ調べて、新たな貸出先、都市開発とか原子力とか流通サービス等々、いろいろ開拓しておられましたね。そういうところもうまくいかなかったというのはなぜなのでしょう。

【箭内】 私にはうまくいかなかったという認識はありません。70年代の後半から、まず調査部が流通やレジャーなど新規成長分野を予測し、それに沿った営業体制を整備しながら中小企業開拓を推進していくという、本当にいい形で進んでいたと思うのです。例えばイトーヨーカ堂、ダイエー、山崎パンなどもこの時代に獲得したメイ

ンバンク先です。でも、後から都市銀行が参入してきたり、彼ら自身も設備投資が一段落して徐々に長期資金需要が減少してきたりで、なかなか強固な取引基盤を作ることはできませんでした。結局、長銀はほとんど大企業から中堅企業、中堅企業から中小企業と下りていったのですね。その中堅企業から中小企業に下りていく段階で、ちょうどバブルに行き当たったという感じですね。

【原田】 だからこそ預金を集めようとされたわけですよ。

【箭内】 それも一つありますよね。さらに、同じ長信銀でも、興銀は歴史的経緯や証券業務での実績などから非常に強い取引基盤も持っていました。長銀はそれに比べれば数段階落ちる基盤だったのです。でも、70年代から80年代初めにかけての長銀は本当に面白かったですよ。竹内〔宏〕さんや日下〔公人〕さんなどのスターもいました。日下さんが「これからの新規分野は社会開発だ」と打ち上げると、全店で民間ベースの公共事業プロジェクトを推進したものです。私も広島支店時代に、日下さんを巻き込んで岡山県庁に深く食い込み、水島コンビナートの産廃処理プロジェクトの第3セクターを作って、大きな資金を貸し付けたことがあります。面白かったです。

【原田】 そうですね。最近になって第3セクターが駄目になっていますが、90年代までは地方の第3セクターがたくさんあって、どんなお金も借りていましたね。

【箭内】 しかし、結局世の中はどんどん変わっていくわけだから、時代時代で資金需要のあるところは変わっていきます。銀行はそれを追い掛け続けなければならないわけですよ。しかし、長銀の場合は、懸命に追いかけたものの、それでも長期資金の貸出マーケット

ト自体に限界が来てしまったのでしようね。

【原田】 確かに短期の運転資金はどこでも借りるけれど、長期資金は株で調達したり社債で調達したりになってしまいましたね。

【箭内】 そうです。昔から「長期は短期、短期は長期」と言われたように、長期資金は返済が進むと残高が減少していくのです。企業にとつては、短期の運転資金を貸してくれる銀行が最も大事で怖い存在なのです。

【原田】 そうすると、短期貸出のためには預金を集めるしかないということになる。そこで大事なのはやはり店舗網ということになるのですか。

【竹中】 日々会っているかというのが重要なのではないですか。運転資金だったらちよくちよく担当者と会うというのが重要な意味を持つということではないですか。

【箭内】 ありますが、長銀は都市銀行のような大規模店舗網を展開して預金を集めることが不可能である以上、やはり長期資金貸出を柱にせざるをえない。高金利の長期資金を集めて低金利の短期資金を貸し付けるわけにはいきませんから。その長期資金貸出のマーケットが縮小する以上、どうしても経営の転換が必要だったのです。結局はそれができなかったのです。

【原田】 途中までは何とかやっていた。結局、それが厳しいところでバブルが来て、そこにずるずると行つて、それを早めに処理することもできなかったということなのでしょうね。

【箭内】 そういうことですね。本当に中小企業まで下りていくには、中途半端な店舗網と要員でした。

【岡田】 そうすると、結局ロットの大きい、担保物件を持っている

不動産プロジェクトないし不動産絡みのプロジェクトになってしま
う。

【**箭内**】 最近では、多数の中小企業に書類審査だけで融資するスコ
アリングという、倒産確率論をベースとした手法などの方向もある
かもしれません。

【**竹中**】 今回の質問では主に日本長期信用銀行の経営全般的な話を
伺わせていただきました。時間が戻ってしまつて申し訳ないんです
が、92年のときに戻られて、そのときは含み益もたくさんあるし、
兆の単位では不良債権は全然なくて、1000億の単位だというお
話が先ほどありました。先ほど原田さんもちよつと質問されていた
んですけれども、われわれ研究者の間で、住専の話をいろいろ調べ
ていくと、92年のときに日本住宅金融をつぶす、つぶさないとい
う話があり、三和銀行ともめるといふ事件があります。あのときに、
何で銀行局が踏み切らなかつたか、完全につぶしてしまうという案
を部内で検討はしていたんですけれども、それを何でやらなかつた
かということについて。

【**箭内**】 それは農中が暗躍したからでしょう(笑)。間違いないで
すよ。

【**竹中**】 ただ、そのときの破綻処理案で、農中には完全に金を返し
て、それで残りを銀行の間で負担するというものがあつたと言われ
ています。

【**箭内**】 それを、三和はとてもめめない、そんなばかな話があるか
ということ、銀行局ともめめたわけでしょう。

【**竹中**】 ダイヤモンド社が出している本に、三和銀行がそういう案
を持ち込んだということが記されています。そのときに銀行局内で

検討したときに、住専を破綻処理すると、都市銀行は何とかそれで
発生する不良債権を吸収できるので、長信銀と信託銀行が膨大
な金を住専に貸し込んでいたので、それが全部不良債権になってし
まい、長信銀と信託銀行が経営にすごい悪影響を与えるということ
を恐れて破綻処理しなかつたというのです。その当時、日本長期信
用銀行の中で企画室にいらして、その住専への貸付というものがど
れほど大きな問題だと認識されていたのでしょうか。そもそも、住
専は、このころ、もう既に意識にあつた問題ですか。

【**箭内**】 住専問題が政治問題化したのは私が企画室長を離任した後
の95年頃からです。着任した92年頃からすでにくすぶり始めてい
ました。長銀で実際に大蔵省や他行と交渉していたのは営業本部で
したが、私もMOF担として間接的に関与していましたし、離任後
もMOF担OBとしてときどき手伝っていました。

各大手金融機関とも各住専の実質親会社としてメインバンクに
なつていたうえ、たすき掛け融資の結果メイン先以外の住専にも大
口の貸出残高を持っていたので、問題はきわめて複雑でした。

結局、農中が政治力で全額回収に成功した後、今度は銀行間の負
担割合が大問題になりました。各銀行の貸出残高に比例して負担す
るといふ常識的な案から、メインバンクが他行分も含めてその住専
の借入金を全額負担するという極論まであり、銀行局を挟んで金融
機関間で権謀術数の駆け引きが展開されたことはご承知の通りで
す。

なにしろ、初めての本格的な不良債権処理だし、負担方法によつ
て損失額が大きく左右されるとあつて、長銀の中でも大きな関心事
でした。結局、メインバンクが全責任を負うという「母体行責任論」

で決着した時、経営者たちは「そんなばかな」と憤りと落胆の声を上げていたことを思い出します。金融の常識からはまったくかけ離れた話ですが、銀行局に押し切られました。

さらに、長銀の住専である第一住金は野村證券と半々の合弁会社だったため、野村證券との損失分担割合でも紛糾しました。野村は徳田博美野村総研顧問（元銀行局長）を使って、大蔵省に長銀の罪状を触れ回り、野村の負担を減らす各策を講じていました。そのメロも持っていますが、実に醜い駆け引きでしたね。

いずれにせよ、少なくとも94年までの私の企画室長在任中は、まだ不良債権問題が深刻化する前だったこともあり、しよせん住専の問題であり、金額的にも銀行が傾くような話ではないという認識だったと思います。

【竹中】 そうですか。

【箭内】 One of them というか、不良債権の一部の問題という認識だったと思います。ですから、住専問題が本格化した後も、担任役員や営業部長レベルでは銀行局と頻繁に交渉していたようですが、頭取が出馬したり政治家に働き掛けたりとかという話は聞かなくなりましたね。

【竹中】 それから、住専に関しては、それは農中がゼロでけしからんという話は、農中をどうするかという話は当然、最後、政治局面に至って出てきます。新聞などで伝えられるところによると、農中の言い分としては基本的に住専へ我々が貸し付けたのは、銀行から紹介されて、その後も絶対大丈夫と思って貸したのだそうです。しかし、農林系も金融機関である以上、自分のところの審査能力はどくなっているのかという話になるんですが、肩代わりで融資したん

だからということをやっているのです。こういう議論についてどう思われますか。

【箭内】 全くそれはもう根拠のないというか、「よく言うよ」というしかありません（笑）。ただ、やはり当時の農協の力は強かったですね。大蔵省の知人から、寺村（信行）銀行局長が墳崎敏之銀行局銀行課長と2人で農中に何回か足を運んで、処理案を説明したり頭を下げたりしたという話を聞いたことがあります。銀行局長が農中に向いて説明するなど、前代未聞であり、やはりそれだけ強烈な政治的圧力がかかっていたのでしょう。

【竹中】 寺村さんと一緒に来られた方は墳崎さんですか。

【箭内】 そう聞いています。彼らにとっては大変な屈辱ですが、当時の自民党農林族は強大な政治パワーを持っていたのです。銀行も銀行局も、金融といえども政治と無縁ではいられないことを思い知った初めての事件でしょう。

長銀が破綻したときも、直前まで宮澤さんなどは応援してくれたのですが、あるとき「あきらめてくれ」と言ってきたと聞きます。当時の政治情勢が許さなかったのでしょう。それからはもう崖を駆け下るように破綻に向かいましたからね。今でも金融庁や銀行界は、亀井（静香）さんの一言で右往左往していますよね（笑）。

【竹中】 企画室長になられたときには、やはり不良債権処理の話が中心でしたか。

【箭内】 不良債権の実態を知らされないままに、経営再建策を指示されたので非常にやりにくかったです。結局、私が不良債権関連で動いたのは、例えば前述した空中店舗をたたむ仕事とか、幾つかの関係会社の整理とか、銀行局への不良債権報告の同行など、要する

に外縁部だけだったのですね。

【岡田】 だから、コアの話も、人手も必要だし、裏を確認した法律知識が必要だし、それなりの人たちが必要ですよ。それは一体どこにいたんですか。

【箭内】 不良債権の処理部隊として作った事業推進部がすべてをコントロールしていました。最初はのちに「長銀最後の頭取」になった鈴木恒男さんがリーダーに就任しましたが、実質は私の上司である鈴木克治企画部長が采配を振っていました。そして、鈴木〔克〕さんは、企画部長を更迭された後この事業推進部の担任役員として直接陣頭指揮を執ったのです。

【岡田】 頭取からもうそこまで直結です。

【箭内】 大野木―鈴木〔克〕というラインで見えていたのですが、事業推進部は非常に巧みな組織になっており、たとえば、海外担当は海外の案件に特化するということのように自分の分野のことしか見られないようになっていたようです。どこかの軍隊みたいで、全容を知っているのは部長や担任役員など一握りの人間であり、特に関係会社の部分は全くブラックボックスだったようです。だから、恐らく大野木さんはさすがに実態を知っていたのでしようが、少なくとも90年代中ごろまではほかの役員などがどこまで把握していたかわかりません。

不良債権処理を含む決算業務の中心人物だった財務部の同僚が、後日私に打ち明けたのですが、当時は行内でも何種類かの計数を作っていたというのです。「本当の計数は頭取と担任役員、丸めた計数は常務会、企画室長の箭内さんクラスにはさらに穏便な計数を、そして、一般役員には「全く問題ない」という計数をお見せし

ていました」と（笑）。

【原田】 大蔵省にも見せていた。

【箭内】 大蔵省にも甘い数字を見せていたのでしょうか、私にはわかりませんでした。そんな状態が何年か続いたのですが、結局は97年になるとUBSとの提携作業の中で実態があまりだされて来たのだと思います。当時執行役員新宿支店長に転任していた私は、連日続く金融債解約ラッシュの中で、「裏切られた」という思いが募り、頭取に対してもう少しきちんと不良債権の実態をデイスクローズすべしと抗議して、最後は辞めてしまったのですが。

【原田】 そのときの住友信託銀行との合併交渉の発表後に、責任不明確ということで辞任されたわけですが、それは今までのことがいろいろあつて、もう嫌だと思われたということなのですか。

【箭内】 まだ世間をだましているのではないかと、その片棒は担ぎたくないという思いと、まだ何とか逃げ切ろうという経営者の姿勢が見えて最後の最後まで女々しいなという思いがあり、男としてやっていられなかったということです。私は、住友信託との合併発表の直後に、全部店長宛にメールを出しました。当然トップにも届くことを前提とした建白書であり、部店長決起への檄文のつもりでした。その内容は、要するにまず不良債権の実態を開示すること、役員は私も含めて総辞職することの2点です。住友信託に全部げたを預けて、身を委ねようという、いわば全面降伏を訴えたのです。赤穂浪士ではありませんが、それしか本当の意味で生き残りの道はないという趣旨だったのですが、数日後に発表された合併委員会のメンバーを見たら、経営陣の顔ぶれは何も変わっていないだったので。先般の自民党ではありませんが（笑）。

【原田】 箭内さんは河野太郎みたいにな。

【箭内】 いやいや、本当に落胆したのです。私はその8ヵ月前の97年10月に新宿支店長として赴任したのですが、その直後から日本中の金融界がパニックに襲われ、とくに98年に入ってからは長銀が集中砲火を浴びました。株価は下がるし、資金流出も止まらない。支店の全行員が連日奔走するという地獄のような状態が続きました。私も毎日取引先に赴き、「ご損をかけるかもしれませんが、長銀株を買い支えてください」と頼み込んだものです。ありがたいもので、「今まで大変お世話になりましたから」といって、みんな損失覚悟で買ってくれるのです。前任の営業5部長時代の取引先にまで行ったこともあります。そして、社長が「会社の金では買えないので、個人の金で買う」と言って、数億円買ってくれました。

【竹中】 ええ！

【箭内】 あの人には本当に迷惑を掛けた。また、資金集めでも、自分の系列会社にまで声を掛けて、預金集めに協力してくれたりする取引先が何社もありました。遅まきながら、長銀はやはりこうやって皆さんから大事にされているんだ、ということをしみじみ実感したものです。

一方で、店頭では、解約客への対応で連日連夜戦場のような状態が数ヵ月も続き、行員は疲労の極致にありました。そうした空気の中で、長銀の経営陣が生き残り、経営実態もオープンにしないなどということとは、とても許されなかつたのです。

【竹中】 その住友信託銀行が合併するときのお話で、高橋（温）社長とか住友信託さんの経営陣が非常に気にされていたのは、やはり長銀の不良債権がどれだけあるかということ、それを全部一緒に

合併するのは住友信託銀行まで沈んでしまうかもしれないということ、非常に懸念されていたそうです。当時の考え方として、今おっしゃったように全面降伏するということは、当時ある日本長期信用銀行の持っているお金で全部不良債権を処理すれば、多分かうじて債務超過は免れられるはず、言い換えると、ぎりぎりのところでちよつと浮くぐらいのところでの処理ということですか。

【箭内】 それは分かりません。私は、長銀が住友信託に吸収合併されるか公的資金の導入があれば、つぶれることはまずないだろうという漠然たる安心感があったから辞任したのです。その後、結局住友信託もデューデリジェンスで不良債権の実態を知り、これはとても持たないとなって投げたのでしよう。その直前まで推進していたUBSとの提携失敗のパターンとまったく同じです。UBSの場合も非常にハッピーなムードで提携作業が始まりましたが、半年たつても基本契約が締結できないなど、だんだんおかしくなってきました。

そのうち、ディストレスワラント条項という長銀にとって屈辱的な特約が盛り込まれる話が出てきました。一言でいえば、長銀が破綻した場合は合併会社の経営権がUBSに移行するというものです。後から考えれば、UBSは長銀の不良債権の現状、特に関係会社の実態を知り、これはとても背負い切れない、それならむしろ長銀を「食ってしまおう」ということになつたのでしよう。

そのころ、私が畏敬する先輩の一人に、小西（龍治）さんという常務がいました。証券やデリバティブなど新金融技術に強い人で、銀行経営についても先進的な考えを持っていたため、若い人のヒーローでもありました。その小西さんが、常務会の中で「このまま

行ったら、長銀は食い物にされるので、UBSとの提携を解消しましょう」と主張したのですが、常務会で否決され、結局小西さんは辞任しました。私の辞任の伏線としてこの小西さんの事件がありましたね。

【竹中】 大野木さんたち当時の経営陣は、全面降伏型はやっぱ嫌だ、対等で合併したいという思いがあったのですか。

【箭内】 それは分かりません。分かりませんが、彼らには、私のような一般役員とは少し異なり、「何としても長銀をつぶさない、従業員を路頭に迷わせない、そのためには手段を選ばない」という強烈な思いがあったはずですよ。もちろん、最終的には合併後の銀行に自分が居残る気はなかったと思いますよ。

ただ、今までと同じメンバーで合併交渉をすれば、やはり不良債権の実態を隠すだろうということは強く推測できました。UBSのときにがい経験がありますから、今度こそ、裸になって「どうぞ徹底的に調べてください」という基本スタンスを示さないと合併は難航するだろうという強い思いがあったのです。

【原田】 でも、住友信託の資産もそれほどきれいなわけではないとは思っていたのでしょうか。

【箭内】 もちろん。それは先ほどふれたように、企画部時代に体験した不良債権処理の密約がありましたから。

【原田】 最後に、大野木頭取が起訴されたわけですが、ご本の中でも、経営責任はともかく、起訴されるような話とは違うので驚いたと書かれていましたが、今もそういうお気持ちですか。

【箭内】 そうです。刑事責任と経営責任は明確に違うと思います。長銀の経営者が経営責任を負うことは明らかですが、刑事責任はな

かったと確信します。現に最高裁で無罪判決が確定したし、やはりわが国金融界が不良債権を最終処理するためのスケープゴートだったと強く感じます。自分がOBだからというわけではありません。

ただ、歴史の転換点では、しばしばこうしたスケープゴートが出現しますよね。しかし、最後は刑事事件化して誰かを逮捕することで幕を引こうというやり方は決してよくない。刑事事件化することで、問題の本質が見えなくなってしまうのです。長銀事件はその典型だったと思います。それでは、大蔵省はどうだった、日銀はどうだったのかという視点が隠れてしまいます。今日の私の話の中でも、やはり当時の大蔵省の行動などを分析すれば、また違った姿が浮かんでくるはずですよ。

私が仲間から絶縁されることを覚悟で長銀の内情を告発したように、金融当局サイドでも誰かにその実態を開示してほしかったと強く思います。それが中枢に身を置いた者の最低限の責任ではないでしょうか。

【原田】 長銀トップは、不適切な会計処理をしていたから罪を問われましたが、不適切でもいいと大蔵省が言っていたから罪ではないというのが裁判所の理屈ですけれどね。

【竹中】 不適切というより、以前の大蔵省の基準でやれば、ちゃんとした形で報告したのに、その後金融庁で基準が変わり、違反したというところで、なぜか逮捕されてしまうことになりました。

【岡田】 でも、そこにはトリックがあつて、以前の緩い基準だった、悪意を持ってそれを使わなければ、それなりにワークしたんだろうと思うけれども、先ほどのお話じゃないけれども、銀行の中で見せられないようなことを裏でやっていたわけですよ。そ

うふうに使われちゃったなら、もうどうにもならないわけだから。

【原田】 みんながやっていたのに、何で自分だけ刑事責任になるのかということはその通りと思いますが。

【箭内】 銀行サイドも大蔵省サイドも、結局組織防衛が最大使命であり、だからみんなゴーイングコンサーンで行動するのです。

【岡田】 でも、本当の組織維持だったら、ちよつと違いますよね。

【原田】 本当の組織維持だったら早めに処理することなのですが、自分の立場を維持するというのは当然あつたのだからと思うんです。自分の立場を維持しているうちに、どうしようもなくなつたという気もしますね。

【箭内】 それがやはり先送りの本質ではないですか。しよせん人間がやっていることですから（笑）。それぞれの関係者にはそれぞれ使命感があつたのだと思いますよ。しかし、このバブル時代の話は、少し銀行サイドの話に偏り過ぎていような感じがして全容はなかなか解明できませんね。やはり金融当局サイドの実態がつまりらかならない限り、決して長銀問題の全体像は見えないと思います。