

# 銀行管理

笹子勝哉

永大産業の倒産が銀行神話を崩し、銀行管理の意味を改めて問うている。長びく不況による相次ぐ倒産劇は、借金経営の上に繁栄を誇った産業界のみならず銀行自身をも窮地に立たせた。産業・企業と金融の両側面から戦後史を振り返り、事例別に倒産と銀行管理の実態を突く。

Japan to make unremitting efforts to increase domestic production of food because it cannot expect to achieve self-sufficiency in food anyway.

While no other countries would criticize Japan for protecting its farmland, such efforts were likely to cause trade frictions between Japan and countries exporting farm products, Usaba told a press conference in Tokyo.

What the Government should do was to set a "most realistic" target for domestic supply of food, he told newsmen at the Japanese National Press Club.

He made those remarks during a question-answer session on Japan's domestic economic management and its

are going to take our food. It should be clear to others are possible, the message said.

The Christian Democrats and their Government have 40 hours in which to do so, starting at 3 p.m. April 20, the gang said. At this time has



KYOIKUSHA

After the gang announced its "people's court" had concluded its work for his proprietor, however, the Government softened its stand

out, partly not to manufacture products on agricultural products.

His proposal came minutes before the Minister Takeo Fukuda's official resignation arrived in Wednesday for a

Australia, a major export products to the strongly dissatisfied with barriers against farm especially those erect EC.

For example, Australia sells about 400 tons of beef to Japan, export only 10,000 tons to the European Market.

入門新書

笹子 勝哉 (ささご・かつや)

昭和18年 神奈川県生まれ  
法政大学卒 雑誌記者を経て  
現在、政経通信社通信部次長  
著書 『政治資金の構造』(合同出版)

## 銀行管理／時事問題解説・86

著 者——笹子 勝哉

発行者——高森 圭介

発行所——株式会社 教 育 社

販 売——教育社出版サービス株式会社

〒102 東京都千代田区富士見2-11-10 丸十ビル

電話 (03) 264-5477 (代)

(分)1233 (製)71386 (出)1498      © 教育社 1978年

落丁本・乱丁本はお取り替えいたします。

# 銀行管理



# 目次

|    |   |
|----|---|
| 概要 | 7 |
|----|---|

背景にある「銀行性悪説」／管理ではなく金融サービスだ！／大蔵省の監視の目がこわい

|              |    |
|--------------|----|
| 第1章 管理の歴史と変遷 | 15 |
|--------------|----|

|              |    |
|--------------|----|
| 1 低コスト資金の担い手 | 16 |
|--------------|----|

戦後復興のリーダー興銀／積極的な「政策管理」

|             |    |
|-------------|----|
| 2 銀行主導の高度成長 | 24 |
|-------------|----|

経済成長率を上回る企業成長率／銀行主導の産業再編成

|              |    |
|--------------|----|
| 3 防衛体制に回った銀行 | 31 |
|--------------|----|

低金利政策の追い討ち／いずこも抱える「超問題企業」／海外でも不良債権が続  
発

第2章 銀行管理の実態……………41

1 進む取引先企業チェックシフト……………42

問題企業プロジェクトチームの流行／厳しくなった取引先企業の格付け

2 管理の第一歩「人材派遣」……………48

人材派遣の「性格」に変化が／R・E車で失った松田家の栄光／消えた名門・

永大産業／再建の陰で個人財産を物色

3 金融支援の中味……………61

金融支援は「花盛り」／カネが出てから口が出る

4 政治が絡む「銀行管理」……………70

一企業の存否に首相が指令／登場する大物財界人や「むつ」／政商・佐野友二氏

の凋落

第3章 管理する論理、される論理……………83

1 買かれるフル担保主義……………84

担保こそ銀行の命／大手を振る預金者保護の思想

2 “銀行進駐車”の役割……………92

企業は銀行に嘘をつく？／派遣される行員の悲哀

3 抵抗をみせる企業側……………99

抵抗は企業の宿命なり／銀行に抗して失敗した興人

4 倒産と管理……………108

更生法で逃げ込みねらう経営者

目次

第4章 銀行管理の行方……………113

|   |                  |     |
|---|------------------|-----|
| 1 | 金融再編成の嵐.....     | 114 |
|   | 債権不良化がもたらす再編成・合併 |     |
| 2 | 産業再編成も同時進行.....  | 119 |
|   | やはり銀行が舵取り役       |     |
|   | 用語解説.....        | 125 |

## 概 要

昭和四十八年のオイルショックを境にして日本経済は完全に「失速状態」に陥ってしまった。それまでの高度成長経済はまるで嘘のような様変わりである。経済環境の激変は、そのまま産業界にも強いインパクトを与えずにはおかなかった。昭和四十年のいわゆる「四十年不況」をはるかにしのぐ大型不況により企業の倒産はウナギ昇りである。歴史的にも伝統のある名門企業ですら、絶対安全の保証はない。

事実、著名な企業が会社更生法申請という、事実上の倒産に追い込まれた例は枚挙にいとまがない。

## 背景にある“銀行性悪説”

日本熱学、興人、安宅産業、波止浜造船、永大産業、バンジャケット——思いつくままに列記しても五社や六社は誰にでも名前が挙げられるほどだ。日本経済の失速状況は、一方においては金融機関の経営悪化にもつながった。昭和五十三年三月末決算では都市銀行一三行において、不良債権の償却額がついに一、〇〇〇億円を超すという異常な事態が発生している。“銀行管理”という言葉が流行語の一つになったのも、こうした経済環境を背景にしていることである。

通常、銀行管理という言葉から受ける語感とは、銀行による取引先企業の徹底管理というニュアンスである。巨大な金融資金力を有する銀行が取引先企業の経営に介入、その債権保全のためにさまざまな動きをすること、というイメージが強

い。取引先企業救済の美名のもとに、実は債権保全のみに奔走する銀行の姿が一般に強く定着しているからだろう。社会的に銀行の地位は必ずしも高くはない。「銀行は儲け過ぎている」「たかが金貸しのくせに横平な態度だ」「預金を集める時はニコニコ顔だが、貸す時は高びしゃに出る」——などの「評価」があるからだ。「銀行性悪説」のゆえんである。不況のなかで会社更生法に追い込まれた興人の資金担当者によれば「企業再建ということで関係銀行から人が何人か派遣されてきました、その人達のやっていることを見ていると、本当に企業の再建を行なうために来ているのか、と疑問に思えました。融資額に見合う担保をいかに多く自分のところで押さえるかということだけでした。各銀行から人が来ていましたが、さしづめ、担保物件を押さえる競争のようでしたよ」と述懐をしている。

管理ではなく金融サービスだ！

『銀行性悪説』に直面して、銀行はそのイメージ払拭のために必死だ。銀行の社会的責任の果し方などを含め、積極的に地域、大衆への融合を考慮し始めている。銀行側にとって、『銀行管理』という言葉はあまり歓迎されてはいないようだ。」どうも、銀行が鬼か何かのようににされているようでねえ。管理ではなくて、企業に対するお手伝いです。経営がピンチになった企業に銀行が金融ノウハウをサービスするのは当然のことです。すぐに担保をとるといいますが、不特定多数のお客様の金融財産を預かっているわけですから、債権保全は当然のことです」(第一勧銀)としており、一方的な銀行による企業管理ではないことを強調するのである。このなかで、銀行側がポイントとして語ることは何にも増して債権の不良化、焦

げ付き化を恐れる、ということに尽きる。銀行業務は表面的には複雑なようだが、基本的には単純な業務である。他から資金を集め、それを他に融資することによって金利差益を得ることで企業としての収益としているからである。

従って、他に融資した資金の回収に困難が生じた場合は、そのまま経営に影響が生ずることは目に見えている。銀行が債権保全のためにあらゆる手段を講ずるのはそのためだ。「銀行管理」という言葉がもっている今日のイメージが、銀行による一方的な取引先企業に対する「収奪行為」とイメージ化されていることに對して、銀行側としては我慢がならないのかもしれない。「私達は絶対に銀行管理という言葉は使いません」（某金融首脳）と語るゆえんでもある。

## 大蔵省の監視の目がこわい

銀行にとって融資資金の不良化、焦げ付きを引き起こすことは、監督官庁たる大蔵省からの強い行政指導の対象となり、場合によっては経営者の責任問題をも含むペナルティをとられることにもつながる。大蔵省は、一定期間ごとに大蔵省検査と称する銀行に対する内部検査を実施する。融資した資金の全てが第一分類から第四分類にまで区別される。第一分類を優良貸金（元金及び利子が定期的に返済され、しかも十分な担保が付いている）とし、第四分類を不良貸金（元金、利子が定期的に入らぬか、完全にとどこおっており、担保も十分でない）と区別しているのである。ワーストの部類に入るのは第三く第四の分類だ。ここに区分をされる融資を多く行なっている場合は、ペナルティの対象にされる。

安宅産業の崩壊によって約四〇〇億円の不良債権を出した協和銀行に、五十二年十二月大蔵省から大谷邦夫氏（前日銀政策委員会大蔵省代表）が常務取締役として入ったが、このケースは「安宅で不良債権を出した協和銀行の経営を監視するため大蔵省が派遣した人材だ。これもペナルティの一つだ」（大蔵省OB）とみられているのである。

銀行が「銀行管理」に突っ走る理由の一つには、監督官庁たる大蔵省の手前を考慮し、行政当局を銀行経営に介入させる余地を与えないため、とも考えられる。これはいわば「銀行側のお家の事情」の部類に入る側面かもしれない。



## 第1章 管理の歴史と変遷

太平洋戦争による敗戦によつて、わが国の自由主義経済は再起不能なまでに壊滅的な打撃をこうむつた。それからの脱皮は基幹産業を育成・強化し、経済に活力を加えることにあつた。基幹産業を中心とした産業界の育成のために、巨額の資金を産業界に投下することなしには出来ぬ相談ではなかつた。巨額の国家予算がこれに注ぎ込まれた。窓口となつたのは復興金融公庫（現在の開発銀行）を中心とする政府系金融機関であつた。長期で、しかも低利の資金が産業界に向けて注ぎ込まれたことにより、ようやく日本経済は息を吹き返したのである。そして、一方では民間金融機関が産業立国という「国策」に組み込まれていった。