

橋本光憲著

## 『金融不祥事と内部管理』

——銀行の組織風土を問う——

(エルコ刊／星雲社発売・2001年・本体3,500円)

長 島 常 光

本書の筆者橋本光憲氏は、旧三井銀行時代の銀行検査部では、国内支店長を3か店および業務面での外国為替・融資の豊富な経験から、主に海外検査を専門にやられた。これまで多数の英語関係専門書・辞書等を著している金融実務家であり、学者である。現在は神奈川大学経営学部教授を10年以上も精勤されている。同氏の豊富な実務経験を通したその説くところには、何者にも勝る説得力がある。

執筆者は、本書の「まえがき」の中で、「わが国のバブル経済の崩壊する過程で、様々な金融不祥事件が表面化し、従来の内部管理軽視の組織風土が問題視されるに至った。しかし、銀行の内部管理の重要性を、経営の重要な課題の一つとして認識して、真剣に対応している経営者は皆無と言っても間違いない。従来、金融不祥事の反省は、「くさいものにふた」でほとんど活かされることなく、過去の事実さえも隠蔽しようとする風潮があった。そのせいか、学界でもこの種の著述は日の目をみる事がなかった。本書の意義は、金融不祥事件を手掛かりに内部管理の問題点を洗い出して整理し、銀行経営と内部管理の相関性を探り、対応すべき課題を明示したところにある。」として、なかなか無くならない金融不祥事の問題について、真剣に取り上げるべき重要な課題であり、銀行経営者は内部管理の重要性と経営の責任をしっかりと認識すべきと主張する。また、「銀行の内部管理と

経営問題」を研究テーマとする観点から、さらに広い視点、すなわち、経営哲学、企業文化、企業統治、内部統制、経営者教育など、多角的に検討されるべき問題としてしている。しかも、相変わず跡を断たない管理階層の不正には、経営倫理学的立場から組織そのものをチェックする必要がある。」……と、一刀両断にしている。本書は正に銀行の組織風土を問う力作であるとともに、近年の各金融機関の不祥事件を網羅し、それぞれの問題点を指摘した他に類のない画期的なものといえる。では本書の具体的な内容を概観しよう。

第1章では、『銀行経営と内部管理』で、銀行経営論の新領域を提唱している。

ここでは、金融の研究領域の位置付け、金融論と銀行論の違い、銀行経営論の展開と問題意識、銀行経営の今日的課題、銀行経営と内部管理、多角的・学際的検討への筋道、の6節に分けて述べている。本章の結論として、経営者の「教養不在」にこそ経営理念なき企業横行の根因があることをズバリ指摘している。また、英国のBCCI事件に絡み、イングランド銀行は監督責任を問われた。その反省からか、1995年に入って、英国でWiley社からInternal Controls in Banking（銀行業における内部管理）なる本が出版されたことを紹介し、内部管理の重要性を説く執筆者は、この本について、「百万の味方を得た思いである。」と述懐しているが、同感である。



第2章は、銀行経営における内部監査の意義——日米視点の比較に着目しつつ——従来余り論じられなかった「銀行における内部監査」の問題を、日米視点の比較に着目しつつ、豊富な実務経験を踏まえ「銀行の内部検査制度とその経営上の位置付け」について内部管理の基本点を押さえながら明らかにしている。

第3章は、今日的な問題として、最近の銀行不祥事件をめぐって——内部管理軽視の組織風土を問う——90年代初頭から数年間に発生した銀行不祥事を中心に論じ、内部管理が軽視される組織風土の問題点をすくなく指摘し、あるべき「監査」像を提言している。第4章と第5章は、「金融不祥事の“系譜”と問題点〔Ⅰ・Ⅱ〕」として、内外の金融不祥事の事例を分析して論じている。執筆者は本章を「金融不祥事が跡を絶たないので、ひょっとして「金融不祥事には『系譜』でもあるのか」という「問い掛け」であると、テーマを解説している。前半の4章〔Ⅰ〕は、特に銀行界に重点を絞り、戦後から最近に至る事例について“系譜”ともいうべき歴史的な検証をしている。後半の5章〔Ⅱ〕では、バブル経済以降の金融不祥事、95年当時までの外国の状況を述べ、“系譜”ともいうべき事例を指摘して、その対策（183頁）まで論じている。

第6章～第8章までは、「一連の偽造預金証書事件について」と題し、サブ・テーマ「金融不祥事発生メカニズムを探る」として前・中・後の3章を費やしている。ここでは、90年前後の架空名義定期預金証書事件・偽造質権設定承諾書事件、さらに興銀のワリコー担保融資事件と東洋信用金庫事件に焦点を当て論じている。そして、これらをマネジメントとシステム・リスクの観点から分析している。

次に第9章大和事件、第10章第一勧銀の両事件は、企業不祥事の中で、最も重くかつ決してあってはならない経営者の不正をはじめ、従業員不正、組織不正の典型として、これを検証している。すなわち、第9章は、現地採用行員の不正看過に端を発したいわゆる組織ぐるみの不正隠蔽、大蔵省を巻き込んだの米国撤退に至った事件である。これは、「従業員不正」から、「組織不正」、「経営者不正」へと発展した内部管理上の重大事件といえる。

第10章は、「深淵・第一勧銀頭取達の犯罪」——なぜ避けられなかったのか？ 究極の経営者不正——では、野村證券・総会屋事件から明るみにでた歴代第一勧銀首脳の「呪縛」の構図がもたらした悲劇的な結末と、一連の問題が歴代頭取達による犯罪行為であること（経営者不正）が明らかになり、結果として組織不正につながった重大事件である。ここでは、事件発生とその経過、検察冒頭陳述の内容、見え隠れする様々な問題、一勧首脳がはまった陥穽、の4節に亘って分析・検証している。執筆者は「あとがき」において、本書ではふれなかった97年以降の様々な金融重要事件に触れ、「金融不祥事は跡を絶たない」との実感を述べている。前述のとおり、執筆者は元銀行員であり、本書を世に出すにあたり、ご自身相当のプレッシャーを感じ、また逡巡されたものと推察するが、あえて、公表された主眼は、金融機関の「内部管理が軽視される組織風土」に対して、その問題点を指摘するとともに、金融不祥事の未然防止策と今後の指針を明示するところにあると思われる。その真意は、「金融機関への深い思いやり」では、と解している。本書は金融関係経営者及び内部監査に関係する方々が必読すべき真の警告書として推薦する。以上