

第一勧銀総会屋事件（1997年5月）の教訓 ～命を懸けて組織を建て直す～

作家 江上 剛 氏

皆さん、こんにちは。江上と申します。日曜日の総選挙で政治も混沌としていますが、ここにいる皆さんは、そちらも心配だけど大谷のケガのほうが心配だな。

そんなことは抜きにして、今日は兵庫県人会で元警視總監の池田克彦さんから、あなたの経験を話してくれないかと言われて、こんな大それた場所に来ることになりました。

私が話すのは、もう30年近く前のことなので、今の皆さんのような環境に適しているかどうか分かりませんが、人は昔のことを忘れていて、いつも繰り返していくと、昔の人もおっしゃっています。一つぐらい、教訓めいたことが、皆さんのお役に立つことがあればと思い、90分間話させていただきます。

銀行員を辞めて長いものですから、今、小説家になっているので、小説家になると話を盛る癖がありますが、警察の偉い方もたくさんこちらをにらんでいらっしゃるの、盛らないでありのままに話させていただきます。よろしくお願ひします。

第一勧銀の総会屋事件は本当に古い事

件になってしまいましたが、概略だけ簡単に申し上げます。1997（平成9）年5月20日に、総会屋KIという人に対し、名前を挙げるとまだ生きていらっしゃるのであれですが、利益供与で東京地検が第一勧業銀行、今のみずほ銀行、今は興銀と富士と一緒にっていて、向こうは怒りますから第一勧銀と言いますが、第一勧業銀行に家宅捜索に入りました。

いま内幸町を通っても、再開発でかつての建物はすっかりなくなってしまったので、感慨深いものがありますが、その捜索の結果、幹部、役員も含め11人逮捕され、私が一番尊敬していた宮崎邦次さんという相談役が責任を取り自殺されるという、非常に悲しい事件でした。

その後、これは日銀の汚職、そして大蔵省の接待疑惑などに発展し、結局、大蔵省は解体され、今の金融庁と財務省と、財金分離という結果に結び付くような、ある意味では金融史に残る事件でした。

では、その事件はなぜ起きたのかということですが、いろいろな事件があります。例えば、先ほど警察庁の澁谷正樹さんがおっしゃった詐欺事件もそうですし、

闇バイトのような、流行の事件もそうですが、起きるいろいろな事件はみんな時代を反映しています。ここにいる皆さんも、記憶をもう一度たどってもらい、どんな時代だったのか、事件が起こる背景をお話しさせていただきます。

日本は 80 年代に入り、アメリカなどの圧力があり、内需拡大に走ります。過剰な流動性を提供して、金利もどんどん低くして、今のようにグローバルな世の中ではなかったもので、結果的には国内でバブルが起きます。この中でも、ジュリアナとかいろいろなところで楽しんだ方もいらっしゃるのではないかと思います。

そして 1989（平成元）年の 1 月 7 日に昭和天皇が崩御されます。1 月 7 日は私の誕生日です。同年（1989 年）12 月 29 日、株は今年 4 万円を超しましたが、大納会で日経平均が 3 万 8915 円 87 銭。史上最高値がつくようになりました。やっとこの間、それを抜いたと大騒ぎになりましたが、あのころの新聞を読むと、翌年は 5 万円といった言葉が躍っています。皆さんもいろいろな株価に踊らされないように、地味な生活を送ってください。

ところが、国民の間では格差が広がり、住宅がまともに買えない。サラリーマンが普通、年収の 3 倍で買えると言われていたのが、10 倍でも 20 倍でも買えない。こんな不満が世の中からどんどん出てきま

す。そういうことで、バブルつぶしが国を挙げて始まります。ただ、残念なことに、合成の誤謬とありますが、それぞれがそれぞれでバブルつぶしを始めるのです。日銀の三重野さんが平成の鬼平といわれたように、金利の引き上げを始めます。大蔵省が不動産規制や株式投資の規制を始めます。ここにも金融関係の方がいらっしゃいますが、銀行は報告書を出せと言われただけで、不動産融資とか、それまでは斜めの傾斜地でも担保価値を見だし、お金をどんどん貸していたのに、それを全部貸さなくなるようになっていきます。

その後、今度は政治家のほうで地価税といったことをやり、それぞれでそれぞれがバブルつぶしを始め、みんなでいいことをやりますが、結果として不景気になってくる。それが失われた 30 年といわれるスタートになってくる訳です。

世界的にも、そのころドイツが統一したり、国内ではどんどんバブル崩壊に伴う融資というか。バブルは終わってしまって初めて分かります。どの本を読んでも、いまバブルだと言う人はいません。バブルという言葉が初めて出たときも、起きてから分かるのです。先日、中内功さんと堤清二さんが NHK の「バタフライエフェクト」のアーカイブに出ていましたが、あの 2 人もバブルで崩壊するわけで

すけど、なぜこうなったのか分からないと言っていました。

住友銀行の青葉台支店長の不正です。これも蛇の目ミシンの仕手で、光進とかいうところに不正融資をして、大変な金額を損失したり、イトマン事件などが起きます。商社のイトマンが、ITとか、いろいろな不動産会社に金を貸したりして、大変な不正融資をする。それで、ザ・バンカー・オブ・ザ・イヤーズといわれ、住友の天皇といわれた磯田一郎さんが退任になります。翌1991年には大手証券会社の損失補填事件が暴露されます。大手の証券会社がそれぞれ大企業から資産を預かり運用するのに、これくらいのパーセントで返しますと約束をする、ある種の投資顧問的なことで違反をし、損失補填をしたということです。この損失補填をうまく処理できなかったのが、山一証券の崩壊につながり、富士銀行、第一勧銀と興銀の経営統合へとずっとつながっています。

こんなことを皆さんの前で言うのはあれですけど、私は物書きになりましたが、事件は歴史を踏まえて起きてきます。暴力団とか総会屋とかいろいろ出てきましたが、それぞれがバラバラになるのではなく、皆さんの周りで起きる企業事件、経済事件。いろいろな事件は、必ず歴史を踏まえて起こるということですから、

物事を判断する、先を読むときには、そういう観点が必要かとは思いますが。

例えば、同じ91年にはONさんの東洋信金事件。これも架空預金証書で、お金を何億円も取り、証券会社をどんどん食い物にして、テレビでも紹介された人でした。ONさん詣でとあって、興銀のKRさんでしたか、その方が奥さんと一緒に、彼女が経営する料亭まで行きました。ふと、いま思いましたが、このONさんは第一勧銀の大阪の方の支店に、個人預金で100億円預金していました。それで個人で筆頭株主でした。その人が頭取に会長に会いたいと言ったのです。支店長は大喜びで、それは会わせませよ。そう思いました。

ところが、中村一郎さんという会長が、そんなお金、個人の料亭のおかみがどこから調達しているのだ。そんな奴とは絶対に会わん、取引を止めろと言うのです。なかなか立派な頭取とか会長もいらっしやったもので、支店長は大慌てで、ONさんの取引を止めたのです。そのお金が興銀に行きます。それで興銀が大きな事件につかまってしまう。そんなことがありました。

富士銀行赤坂事件は7000億円、すごいですよ。想像もつかないですね。NKさんという課長が、これは具体的に名前を出すと失礼なので、私もこの事件をモデル

にして小説を書くために、裁判記録を全部読みました。当時、首相や芸能人といった人たちが、NKさんというたった一人に全部たかり、その人が架空預金証書をつくり、どんどん融資をした。なぜ、彼はそんなことをしたかという、調書を読むと、高卒の課長だった自分はもっと出世すると思った。ところが、単なるノルマを与えられ、走り回れと言われた課長だったことに、彼は不満を持ち、行内の人と組み、たった一人で7000億円です。本当は1兆円を超えたと言われていません。また、東京佐川急便事件が起きます。そして、バブルがどんどん崩壊していき、株価は1万円とか1万4000円とか、そのようになってきます。

当時は金融庁ではありません。ようやく大蔵省が不良債権の基準を決め、発表します。この発表の仕方にも問題があり、長銀の頭取が逮捕されるようなことにもなるわけですが、当時はできるだけ小さく発表したかったのです。12兆3000億円だと発表した。不良債権をできるだけ小さく小さく見せたい。しかし、アメリカのジャーナリズムは100兆円だと言いました。これが事実でした。先ほど暴力団と言いましたが、ヤクザ・リセッションといった言葉が出るような時代になりました。それでも12兆3000億円だと、基本的にはその発表になりました。

不良債権の処理が始まります。皆さんの辛い時代を、だんだん思い出してきましたか。金丸信という自民党の総裁が逮捕されたりしました。宮澤内閣が不信任案でつぶれました。こういうのを見ると、何かデジャブだという感じがしますが、その年の8月には非自民、細川政権が誕生です。今日の時代に少し似てきました。ところが、それもあまりうまく行かなくて、羽田さんが内閣をつくりましたが、それも64日間ですぐに駄目になり、自社さ政権です。自民党、さきがけ、社会党。村山さんが総理になるといった時代になります。今日の新聞などを見ると、これから先、どういう枠組みになっていくのか知りませんが、少し似てきました。

この年(1994年)6月に、私は人事部から広報部次長になります。その前の人事部のときから、バブル崩壊の流れがずっとありますが、銀行内部ではどうなっていたかという、不祥事が多発し始めるのです。銀行は不祥事を表に出さないですが、バブル崩壊までは本当に小さいものでした。例えば、印紙代を盗んだとか、たばこを買いたいから銀行の小銭を取ったとか、極端なことを言えばその程度だったかもしれません。

ところが、バブル崩壊が始まると、いわゆるエリートというか、要は頭のいい人というか、学歴のある人とか、そういう

人の犯罪が内部で増えるようになりました。お客様が少し融資をただけで不動産が高騰したり、株が上がったりして、懐をどんどん増やしていくもので、一緒になり自分で自分に勝手に融資をして、株を買ってしまったり、インサイダー取引など、捕まえてみれば本当に、いわゆる優秀な人間が多かったです。

銀行の営業現場は当時、それぞれノルマがきつく、目標が厳しく、たった一人の優秀な行員に期待をしてしまいます。支店長もせいぜい2年とか1年いるだけなので、その間に業績が落ちるより、バブルですから、成績をバンバン上げないと出世できないわけです。ですから、地味なことをしていたり、堅いことを言った人は、みんな飛ばされていった訳です。

だって、客がどんどん、金を貸せ、金を貸せと要求するのですから。ある支店長などは、ゴルフ場への融資でお客様に、まだオープンしていないのだから、融資などしないほうがいいですよ。きちんと客の入りを見てからやったほうがいいですよ。これが真面目な判断だと思いませんか。

しかし、そんなことを言うと「何を言っているのだ。では、ほかの銀行に取引を頼むから」。こういう時代でした。すると、ほかの銀行が融資をバーンとする訳です。そんな銀行は全てつぶれました。

しかし、お客様の言いなりに融資をした人が出世していったものですから、地味な人、組織の中で管理したりする人はみんないなくなったのです。不祥事も、驚くほどどんどん増えていきました。それが後の事件につながっていきます。

1995年には1ドル=99円とかになります。そして、銀行の破綻がついに始まります。東京協和信用組合、安全信組、「週刊現代」か他に連載されています。この間、東京オリンピックの不正で捕まった人の弟さんでしたか、E I E（イ・アイ・イ・インターナショナル）の。そういった関係です。このころ私は広報にいて、読売新聞の記者、今は偉くなりましたが、彼らと一緒に「これから先、銀行がつぶれていく時代になるのですかね」と言っていたことがあります。そのとおりになりました。

平成7（1995）年、阪神・淡路大震災です。政権が不安定になるとそういったことが起きると言われるのは、単なるジンクスではあります。私の妻の実家も神戸だったので、被災して、妻の父親はそれがもとで亡くなりましたが、甥っ子たちは丹波の山奥のほうに避難して、今は立派な社会人になり、子どももいて、遠い昔のような話です。

地下鉄サリン事件、オウム真理教の事件があります。考えたらすごい時代でし

た。その年の4月には公定歩合がどんどん引き上げられ、1ドル=79円75銭にまでなってしまう。国がどんどん傷んでいるのに円だけ高くなるのは不思議なことです。日経平均もどんどん安くなり、ここから車輪が転がるように銀行の破綻が続きます。コスモ信組が破綻する。兵庫銀行、木津信組が破綻する。大蔵省の局長から兵庫銀行へ行った人が、銀行に助けてくれと言いに来られたことも思い出します。大和銀行ニューヨーク支店の行員が11億ドルという不正をして、大和銀行はニューヨークから出されるという話になります。

また、住専問題が始まります。6850億、いま思うと、6850億で国民がデモをするような時代でした。銀行の不良債権処理のために、どうして金を出すのだ。もともとは農協の問題ではありました。今は景気が若干悪いですが、農林中金からみんながお金を借りるから、大変威張っていた時代で、そうした問題が全部に波及するというので、住専問題を何とか片付けよう。住専はローンの住宅専門会社です。先ほど澁谷さんが、銀行内部の見方で教えてほしいと言いましたが、銀行から住宅ローンを出す、人様へ融資をするときに審査をします。しかし、審査にうまく当てはまらないような融資先を、そうした住宅ローンサービスなどの傍系

に全部持っていったのです。ですから、総会屋や暴力団などがそこから融資を結構受けていました。それを国会で追及することになりました。

私も当時広報部だったので、宮崎邦次さんから頼まれ、今でも忘れませんが、もう引退されていますが、社会党や共産党の先生とか、国会で攻撃する人に、いろいろなつてがありました。私の本名は小島といますが、「小島君、どういうことを質問したらいいかね」と言われ、「こういう質問をしたら、それはウケますよ」なんて、調子のいいことを言いました。今は真面目な小説家ですが、当時は不真面目な銀行員だったので、そんな話をしました。「分かった。そういう質問をするよ」。私は持ち帰り、国会で呼ばれて答える側の頭取とかに、「社会党や共産党からこういう質問が出ますから」と言ったら、「なぜ君は分かるのだ？」とよく言われたものです。銀行の大蔵省担当なんて大蔵省とゴルフばかりしていた。情報なんかとれない。余計な話をしました。

東京三菱が発足したり、阪和銀行が業務停止になったり、そしてついに1997年3月になると野村證券の利益供与事件。社長のSKさんが逮捕されるという事件になります。そして、5月20日に第一勧銀に入ります。そのころから、いろいろな情

報が広報部の私のところに入ってきて、野村証券の事件は第一勧銀に波及するぞということで、心配もしていました。第一勧銀の建物は今なくなりましたが、目の前が日比谷公園で、前の日からホテルに泊まり本店に行くと、映画と同じです。ダダッと検察の方が、軍隊のように何十人も隊列を組んで来られるのが窓から見えます。そのときに、いろいろな関係部署にも入ってきますが、映像のように今でも思い出します。なかなかのものです。どこでエキストラを借りていらっしゃるのか、みんなが検察官かどうかは、私もよく分かりませんが、とにかくたくさんの方が入ってきました。

山一証券の事件のYKさんとかMKさんが逮捕された。それぞれ立派な方でしたが、それから事件の処理が始まりました。その後も、三洋証券が破綻したり、北海道拓殖銀行が破綻したり、山一証券が自主廃業し、「社員は悪くないですから」とNZさんがおっしゃった。徳陽銀行が破綻したり、ついに大蔵省が、1998年には銀行の不良債権が76兆7000億円だと発表しますが、これも少し少なめだったと思います。

検察の人が銀行の捜査に入るとき、企画や営業といった部署に入ることを、事前に役員や部長を集めレクチャーしました。なぜ、おまえはそんなことが分かる

のだと言われたけれど、そういうときでも皆さんは、こういう対策の専門家ですから、心を無にして、どういうストーリーが展開していくかを、最悪の事態から結果がうまく行くような事態までを想定して、自分で考えなければいけない訳です。ここにいらっしゃる方々が慌てふためくと大変です。こういうところに入りますよと、みんなを集めて、とにかく、奇妙な書類などがあった場合には、絶対に破棄しては駄目ですよ。シュレッターにかけたりしたら証拠隠滅罪に問われますからね。そんな話も、役員や部長を集めてした覚えがあります。それは当たり前です。慌てていろいろなものを隠蔽しようとしても、頭隠して尻隠さずということになるだけです。

私は広報を自主的に辞め、いろいろな方の世話になるような部署として、自分で社会的責任推進室をつくりました。当時、コンプライアンスという言葉はありませんでしたから、そういう部署をつくり、業務監査室をつくり、そこに自分で行きました。いろいろな銀行の破綻が続き、大蔵省事件なり、日銀の事件なりで、ついに大手銀行21行に1兆8000億。これでも当時は少ないということで、第一勧銀を含め、どの銀行も、不良債権がどんどん幾何級数的に増えていくので、倒産するのではないかと心配したことも覚

えています。

金融監督庁が発足し、ついに長銀の破綻、日債銀の破綻。今はそれぞれ別の銀行になっています。金融再生委員会ができ、1999年から日銀のゼロ金利が始まり、そこから長い長い経済の低迷時期に入ります。大手3行に7兆8000億の公的資金が注がれ、それでも収まらずに、国民銀行や東邦生命が破綻し、同年8月に、興銀、富士、第一勧銀の経営統合などになっていく、こんな時代です。

今ではある意味、記憶のかなたでしかなく、今も混沌としていて大変だと思いますが、どの時代も本当に大変です。考えてみれば、バブル崩壊から、銀行がどんどん破綻して行き、貸し渋り、貸し剥がしがあり、中小企業の社長方が本当にたくさん自殺をされ、当時国内での自殺の人数が3万、4万という数字になるような。オウム真理教事件や大地震が起きたり、それで本当に混沌とした時代でした。そういう背景の中で、結局、今までずっとたまりにたまった膿が破裂したのが第一勧銀の総会屋事件でした。

事件発覚までというのは、30年近い前の話なので、思い出しながらの話になり、まとまらないかもしれませんが、レジュメに従って話すと、これは今の皆さんには、そんな時代があったのかということかもしれません。銀行の株主総会は、最

前列に総会屋さんが牛耳っていました。

大物といわれている人たちがズラッといました。株主は行員だけで、一般株主なんて、ほとんど来ていませんでした。頭取や会長は、20分で終わらせる。それが21分になったら総務部長が謝りに行くような時代でした。どこの銀行もそうかは分かりません。少なくとも第一勧銀は20分で終わらせると、「偉い、よくやった」。20分で何の議論をするのかということでした。

ですから事前に総会屋さん、「さん」付けするのがいいのかよく分かりません。総会屋イコール暴力団です。みんなが一緒にくっついていきます。そういう人に事前に来てもらい、資金提供したりして。私などは本部にいたときに総会の手伝いをさせられますが、怪しげな人たちがよく来ていました。そういう人たちが総務部に行き、いくばくかの小遣いをもらって帰っていったり。あるいは、入るときに株の議決権行使書というものが要るので、当時10万円ぐらいの相場だったと思いますが、それを総務部が買い取り、行員に提供し、その行員が株主として中に入っていました。そんなようなものでした。ですから、シャンシャン総会といえはそうでした。

これを警察の関係者がいらっしゃる中で言うのも失礼ですが、総務部には警察

のOBの方がたくさん採用されていて、そういう方々が、本当につらい役割だったと思いますが、総会屋や暴力団、ブラックジャーナリスト、あるいは右翼といわれる人たちと対応するために属していました。

大物の総会屋といわれる人には、銀行から多額なお金が提供されていました。もちろん雑誌とか購読誌ではなく、銀行で使う頒布品であるとか、食堂で飲むお茶、あるいは観葉植物、それから支店などに飾る絵や彫刻などは、値段なしの全部言い値で、そういう人たちから買っていました。事件後に全部調べ、警察署に報告しますが、後でそれが分かりびっくりしました。

秘書室の倉庫に行くと、最初の値段が100万円、翌年にはゼロになった、カビの生えた絵とか、割れてしまった仏像とか、私が描いた方がずっとうまい絵などがたくさんありました。そのように何か理屈をつけてはお金を取る。名前を言うと、OGさんという有名な人が総会屋でいますが、この人の不良債権の手形などは山ほどありました。この人は段ボール箱に溢れるばかりの1万円札を銀行からもらい、府中の競馬場で賭けてスッカランになったりと、いろいろしていたそうです。これはOGさんに聞いた話ではないので、事実かどうかは分かりません。少し盛っ

ているかもしれませんが、手形がたくさんあったのは事実でした

総務部は大手の各銀行との共通の集まりなどがあり、お互いに情報交換して、総会屋とパーティーとか向島の料亭で宴会をやったりしていました。人様から低金利で預金を集めておき、何をやっているのだという世界です。私は人事部にいましたが、総務部の総務グループで総会屋や暴力団、右翼と対応するのは、だいたい高卒の人で、たたき上げの優秀で忠誠心が高く、絶対に口を割らない、そういうタイプの人たちを厳選して配属していました。彼らは出世が約束されていました。そこの総務部長になると、当時最低でも常務になれました。常務にならなかった人が唯一いらっしゃいました。その人は、こういうことをやっていたら問題だと、トップに諫言して左遷されました。そういう時代です。

銀行の不祥事は先ほど言いましたように、自殺があったり、不正融資があったり、いろいろな問題が起きていましたが、これは全部総務グループがもみ消していました。私は広報にいましたが、当時は隠蔽の小島と言われるくらい、一緒になり隠蔽に加担していました。これは別に懺悔しているわけではなく、得意がっていました。何億という不正融資が起きているのに、新聞にも全然載らない。大し

たものだろう、くらいに思っていました。

しかし、皆さん、こういうことを思っ
ては駄目です。ふたをしたものは必ず腐
っていきます。オープンにして日を当て、
できるだけ早い時間に外に出すと、がん
でも早期発見できるのと同じように、勇
気をもって外へ出したら傷は小さく治ま
ります。しかし、隠した途端にどんどん
腐っていきます。小さなものが本当に大
きな傷になっていく。そんなことを実感
しました。

普通、融資は支店で支店長とかで審査
し、審査部で厳正に審査されますが、総
会屋や暴力団、右翼関係の連中に対する
ものは総務部が審査し、「はいはい、分
かりました。」と。政治家に関する融資
は企画部が、えせ同和などに対するのは
人事部がと、そういったところが全部、
普通の審査ルートを通り越してやってい
ました。今はそんなことはないです。審
査も厳正にやっているでしょうが、全部
スルーして、政治家や大物官僚といわれ
る人は企画部に電話1本で、自分たちの融
資を受けていた。そういう方々もみんな
辞めていきましたが、そういう時代でし
た。

総会屋や右翼などが発行する雑誌を、
言いなりに購読していたので、それは全
部事件のときにリストアップし、当時の
竹花豊さんという東京都副知事になった、

大変世話になった警察庁の官房にいた方
に届けました。400件以上ありましたか、
年間数億円でした。例えば、面白い話が
ありました。私は行ったことはありませんが、
頭取が京都の先斗町などに行くと、
京都支店長は接待係のようなもので、芸
妓さんがお店を持つときには、だいたい
銀行から融資をする。銀座かいわいも、
最近はやったこともないですが、そうい
うところでも結構、第一勧銀に融資して
もらったわ、というようなクラブのママ
さんがたくさんいて、いったいどうい
う審査をしていたのだろうと今は思いま
すが、そういうのがみんな不良債権にな
っていました。それがそのまま焦げ付き
になったりしているのですね。

驚いたのは、総会屋の一番大物で、論
談同友会というのがありました。MSさん
という大変な大物がいらっしやった。あ
るとき頭取が私に、その事件のときに、
「本当に頭取になど、なるものではない。
論談同友会と飯を食わなくてはいけない
のだ」と言った。びっくりして、総務部
長に、本当にそんなことをやっているの
かと聞いたら、「そんなことはしていな
い。頭取の誤解だ」と言っていました。が、
実際はどうだったのでしょうか。という
定期的な会食も行われていたのですね。

一番の大物、この人はもう亡くなりま
したが、当時KJさんという、私が学生の

ときには『現代の眼』という雑誌を発行したりしていました。左翼雑誌で、なぜKJさんが出していたのかよく分かりませんでした。戦争が終わったときは、暴力団という言い方があったのか知りませんが、経済人とかもみんながゼロから一緒にスタートしました。この人は一説には、自民党をつくったといわれる児玉誉士夫さんとか、そんな人たちのお弟子さんだったのですね。それで、第一銀行と三菱銀行の合併を破談にさせたい井上薫さんという第一銀行の方がおられ、井上さんの手足になり動いたと言われていました。後から事情聴取したら、そういうことでした。合併を破談させるためには、銀行内部の合併推進派の人たちのスキャンダルをどんどん出す。そのお金をいろいろな形で工面してきてやる。片方で不良債権を飛ばしたりする。いろいろなことをやっていたのですね。その手足になったのがKJさんでした。

KJさんは第一勧銀の創業者である井上薫さんを「お父ちゃん」、横田郁さんを「パパ」と呼び、彼から電話があると井上さんは取締役会を中座し、「仕方ないな」と言いながら電話に出たりされていたそうです。そういうのをほかの役員が見たらどう思いますかね。この人の言うことを聞かなければ駄目だと普通、思いますよね。皆さんの会社にもそういうことが

あるのではないですか。呪縛企業とかよく言われますが、会長と因縁のある会社、社長と因縁のある人とか、トップの人がそういう関係を、自分では意識していなくても見せてしまったことにより、都市伝説とでもいうか、そういったものが社内にどんどん広がっていき、この人に逆らっては駄目だといった空気が醸成されていく訳です。

先ほど言いましたように、役員の人事なども事前に報告したりして、決算なども報告していたようです。彼に嫌われた者は役員になれなかったということです。彼のところに挨拶に行くために、車に乗った総務部長がいて、道路が渋滞すると遅れるでしょう。例えば2時に約束したのに。相手は逆らえない人です。高速道路は渋滞している。総務部長はそのとき、どういう行動をとったと思いますか。普通、分かりませんよね。

彼は車を降り、高速道路の脇を走りました。本当です。しかし、これは別に非常識でも、私がおかしいことを言っているのでもなく、人というのはそうなります。相手が徹底的にプレッシャーの強い大物であったりすると。その人の時間に遅れる。遅れたら自分の出世は間違いなく飛ぶ。責任問題になる。いろいろなことを考えたときに、高速道路の横の側道を人が走った。今なら捕まりますよね。

NHKのニュースになるでしょう。

頭取とかは、KJさんとも定期的に、私は行ったことはないですが、吉兆のような高級料亭で、病気のときにも会合を持っていたそうです。頭取になったときに、必ず挨拶に出向いたりしていました。思い出しました。いろいろ事件が発覚したときに、偉い人は本当に最後まで、きちんと責任を取り、腹を切るぐらいの気持ちでないと、偉い人になってはいけません。名前は言いませんが、頭取、会長とかと私が対策を練っているときに、これまでやたらとパーティーとかいろいろなところに行っているものだから、写真を撮られていないだろうなど、盛んに怯えていました。

また、頭取以下と打ち合わせをしていると、KJさんの遺族から電話がかかってくる。「あんたら、お父ちゃんの悪口ばかり言って、お父ちゃんのせいばかりして。あんたらの日記、みんな持っているよ。世間に出してやるよ」と言う。私などは下っ端ですから、「出して下さい」と言いましたよ。

これは余計な話ですが、支店長でも役員でもバブルのときに接待を受け、ただ酒、ただゴルフ、ただ何とかのようなことをたくさんやっていて、ところがお客さんはその領収書をきちんと持っている。それを、会社の景気が悪くなったときに

銀行へやってきて、束になった領収書を、支店長や役員が使った。これを世間に出してもいいか。だから、融資を回収するな、融資をしろ。そういう要求が現実にあります。絶対に、親しい中にも礼儀ありということは、きちんと覚えておいたほうがいいと思います。みんなバラすぞと言われ、頭取たちが大慌てしていたのをよく思い出します。

ところが、銀行の中でもそのように特殊な人たちと関係を持ち、秘密を共有している人はみんな、先ほど言いましたように、最低でも常務以上になれます。それを共有しなかった人は、普通に努力して、途中で挫折したりするかもしれない。秘密クラブのようなものです。上と一緒に秘密を共有しているのですから、こんなに強いことはありません。皆さんも、もし出世したいと思ったら、そういう手段を選んだほうが効率的かもしれない。そのぐらいの話です。あとは知りません。

そのような時代でしたから、癒着という表現でいいのか、正直申し上げてズブズブでした。それはカネ余りがつくった現象です。そして、銀行の無謬性。銀行は間違いを起こさない。会社は不祥事を起こしたらたたかれ、自分のところのブランドイメージが落ちるとか、いろいろなことがある。先ほど澁谷さんが、できたらトップが英断をもって解決にあたっ

てほしいと言ったけれど、だいたい下のほうでうまく処理をしようと思ったりする。たいてい上の方は、うまくやってくれよと言います。

例えば、こんなこともありました。今で言えばカスタマーハラスメントということになるでしょうが、頭取の家に猫の死骸だったか、腐った肉だったか、街宣車が周りを通り、それが放り込まれたことがありました。頭取の奥さんの体調が悪く、秘書に何とかしてくれと言った。トップはどんなことがあっても毅然としていなければいけない。それを何とかしてくれと言われると、秘書は付度して、何とかしようと思うわけです。それで、街宣車を回している、声の強い、ある右翼の人間に、何とかしてほしいと頼んだら、街宣は止まった。

ところが、その右翼に今度は食い込まれます。それで支店長がその不当要求を断ろうとしたら、交差点で土下座させられました。人がたくさん歩いている、車も来る交差点で、支店長が土下座させられ、それに対し本部の誰もバックアップしないものだから、結局その支店長は要求のままに、本当にばかな話です。必ず朝晩、彼の家に行き、朝はコーヒー、歯ブラシ、歯磨き、1%ぐらいの預金金利のときに10%の金利を付ける。そんなことを何年も代々引き継がれてやっていた。

そんなことは、事件が発覚して事実が分かり、取引を切ったら何も言ってきません。だから、トップがうまくやってくれ、何とかしてくれと言った瞬間に、下は大変な迷惑を被るということです。

発覚の経緯は、広報をやっているときに、北海道新聞の記者から私に連絡があり、六本木支店で総会屋の親族に融資をしているが、問題はないか。野村證券の事件が出た後です。K Iさんの関係の個人ビルのことで、その記者は北海道の江差の支局長になったような人ですが、髪の毛が長く、何となく不気味そうな感じでしたが、持ってきた謄本を見たら、6億だったか、何億か忘れましたが、返済になっていた。しかし、物件そのものには、最初は大蔵省の差し押さえが付いていた。それなのに融資をしていて、差し押さえが消えている。そしてまた、その融資が消えています。

私はいやだなと思いました。大蔵省の差し押さえになった物件に対し、融資はあまりしないし、差し押さえを解除するために融資をしたような感じのもの。しかし、当時は隠蔽が第一の仕事でしたから、得意だったのですね。それで、返済になっているからいいじゃないですかと軽くいなした。そうですか。では、それでコメントを出しますかと言われましたが、ちょっと待ってくれ。でも、返済に

なっているから問題ないという話にしました。

それで調べました。融資の審査部に行き、データを見てみました。いま商工中金の社長をしている SN 君という人に調べてもらった。彼は割と二枚目だったので、審査部の女の子にモテたのですね。それで、こっそりと情報をつかんでくれました。すると、45 億円の融資が営業部に移っていました。銀行で銀行の中の融資を肩代わりしているのです。その瞬間に、つぶれたと思いました。総会屋、暴力団に対し 45 億円も融資をして、そのままにしている。そのころはもう野村證券が、総会屋に利益供与しているという話題になっていました。

HJ という、車椅子の総会屋と呼ばれた有名な人がいて、暴れる総会屋で、確か 5000 万ぐらい融資をしていましたが、同じころに、その人が亡くなったものだから、総務部が返済を要求したのです。そうしたら奥さんが怒り、産経新聞に行き、「これはお父ちゃんが返さなくていいと言われた融資だ」と言うから、産経新聞がそれを書く。私が総務部にどうなのかと聞いたら、弁護士も含めみんな、これは融資だから。融資の形をとれば何でもできるようにしていた訳です。担保も取らない、返済もまともにしていないのに、融資の形をしている。ここにいる

皆さん方の経歴は分かりませんが、皆さん方の本業で、そういう不逞の輩にサービスを供与していたということです。住宅の販売会社なら、住宅を少し割安で提供するようなことでしょうか。

「これは絶対問題ないね、問題ないね」と言ったら、弁護士も含め「問題ない」と言うから、私は産経新聞の記者に会いに、東京地裁の記者クラブまで行ったけれど、本人に説明できないままに、「第一勧銀が不正融資 5000 万」と産経新聞の夕刊にボーンと書かれました。私は記者会見をして、きちんと説明したいと思いました。だって、正しい、問題ないと言ったじゃないですか。そうしたら、みんな逃げ腰です。不正だと分かっているから。

それで、その中で一番腹の太いというか、非常に明るい楽道家の役員が一人いたので、その人を表に出し記者会見をしたら、まあ、来ました、来ました。5,000 万円で。本店の大会議室で、100 人以上の記者がバーッと来て無事に終わりました。しかし、次は 45 億です。本当はもっとありましたが、そのとき知ったのは 45 億。これはもう完全につぶれると思いました。それで、頭取にも会長にも言いました。後に物書きになるくらいですから、結構いいせりふを言っています。これは本当です。盛っていません。

「この際ですから、外科手術をしたいですか。それとも、漢方で治療しますか」と聞きました。要は、当時あった勸銀と第一の、合併銀行としての膿を全部出しますか。私はどちらかという、漢方ではなく外科手術のほうがいいと思いますよ。広報なんてものは、ビーバーのダムづくりのようなものです。水がチョロチョロ流れているときは何とか防げますが、一挙に来たらとても防げませんよ。これは一挙に来る可能性がありますよと言ったら、「分かった。では、外科手術でやってくれ」と言ったら、その方も逮捕されました。

当時、読売新聞には清武チームというのがあり、大変有名なノンフィクションライターの、今も家族ぐるみの付き合いをしている清武英利さんが、野村證券のほうをどんどん攻めていました。そのとき、野村證券にはOTさん、ODさんという有名なトップがいて、OTさんが読売新聞に、野村證券をガンガン記事にするのは勘弁してくれと言ったらしいです。その時、清武チームは「第一勸銀が金の出し元になっているようですよ」という情報を入手したのです。

当時はKJさんと、その配下のKIさんが相続して、証券会社に30万株という株付けをして、言うことを聞かせていた状態でした。その金の出し元が第一勸銀

らしいということ、記者が聞き込んだ。私が聞いた話によると、電車の中でずっと検事さんに記者が張り付いていたら、一言漏らしたというわけです。それで第一勸銀のことを書き始めた。山梨県の牧丘というところに牧丘カントリーというゴルフ場をつくるというので、結局実現しませんでした。30億、40億の融資をするということだったのです。バブルのときはゴルフ場のブームでした。ゴルフ場の会員権なら、皆さんも持っていらっしゃるでしょう。会員権はある程度、担保価値はあるかもしれない。そうではなく、会員になる前の募集の書類です。何の意味もない。それに対し、病気ががりのKJさんからの依頼で、30億だか40億だかを第一勸銀が融資したのです。

後から総務部長が調べに行ったら、いったん入ったお金があつという間に消えていて、KJさんがかかわる種馬の関係と、当時、最先端の介護ホテルのようなものをつくっているところがあり、自分の配下の若者がいわゆるベンチャービジネスの人間で、そちらに流れ、それが不良債権になり、全部焦げ付いていた。それを無担保融資だと読売新聞が書き、記者会見をすると更に読売新聞がどんどん書く。当時、寝ていても新聞の朝刊が入ると、すぐに電話がかかってくる。またNHKとかほかのところから電話

がかかってきて、何で読売新聞に抜かれたのだと私が怒られるような時代でした。

内部調査委員会が発足するわけですが、内部調査は全く役に立ちません。それはそうです。だって、事件に関係しているエリートばかりが集まっているわけだし、頭取以下全部、審査部関係、総務部関係。私は実際にそのときの司会も全部やりましたが、私がシナリオに若干関係した「金融腐蝕列島 呪縛」という映画では、役所広司さんが会議室の隅っこにいましたが、真ん中で仕切っていました。あのときは、原田真人監督が映画をつくりたいと言ってきて、TKさんが小説を書きたいと言ったけれど、やめてくれ。でも、書くならということいろいろやり、映画をつくりたいので、私に会いたいと言うものですから、会わないほうがいいと言った。会ったら役所広司ではなく、亡くなってしまったので失礼ですが、西田敏行さんになってしまうという話をして。こんな難しい話をしていますが、割と前向きにやっていたから、そんなことで断ったことがありました。

そのときの会議で、どんな発言が出たと思いますか。私は泣きました。顧問の、最高裁の判事になったような人ですが、そういう人たちが、バブル時代はこんな融資いくらでもあった。どこでもやっていた。大蔵省の検査をごまかしているこ

とも、それで分かりましたが、全部ごまかしていた。普通、どこの銀行でもごまかしていた。このように、頭取以下、顧問弁護士もみんな言う。

どう思いますか。信じられないでしょう。いまコンプライアンス、コンプライアンスと、箸が落ちたと言うぐらいなのに。私、怒りました。自分の自慢話をしているようで申し訳ないけど、融資は、どのように利用されるのか。それが人々に活用され、また戻ってきて初めて完結すると、あなたは教えなかったのかと言って。「出て行け」とその顧問弁護士に行ったら、本当に出て行き、辞めてしまいました。本当です。その人は、その後もあまりいい人生を送らなかった。しかし、上の人たちもそう言われ、「そうだな」とやっと目が覚めるのですね。

それで、四大証券の30万株が発覚。資金がみんな第一勧銀から出ていることが発覚し、東京地検に。しかし、融資した総務部の人たちなど、自分で利得を一切取っていません。検察が捜査に来て、第一勧銀は偉いねと言われました。誰一人、自分の懐に入れていない人はいないねと言われました。褒められたのかな。どうなのかよく分かりませんが、そういうことでした。融資をして、株をつり上げ、株を売った代金を銀行員が取りにいき、それで利息の穴埋めをしていました。そん

なことを真面目にやっていたのです。

これは今も政局になっていますから名前には言いませんが、ある総理大臣になった人が、政党をつくる時にお金が必要。それで、どこかで5億円を借りたいと言ってきます。ところが、どこも貸してくれないから、第一勧銀のトップの人に相談をする。その人が貸してあげたけど、担保はあっても返済はなし。そんな融資などもあり、それを回収しました。ある銀行の帯封で、首相になったその人を脅かして回収しました。話は古いかもしれませんが、いろいろなことがたくさんあり、結果的に東京地検の捜索が入り、11人逮捕で一人自殺ということでした。

ここから事件後の対策です。今日、久しぶりに中林喜代司元管理官にもお会いしましたが、当時、暴対課の人たちに大変お世話になりました。本当に感謝しております。

事件後の対策をお話しすると、とにかく記者会見を何回でもやりました。これも大事だと思います。問題が起きたときに、とにかく早く記者会見をする。そうすると、新しく就任した頭取が、「記者会見好きのDKBと言われ、大蔵省からもすごく怒られているぞ」と言う。私は意見しました。「どうします？ 1週間持ったら1週間のうそ、1日持ったら1日のうそがたまるわけですよ」。記者は、何

をいつ知りましたか。問題がいつ分かりましたか。その間、今日まで何をしましたかと、そういう聞き方を必ずしますよ。言い訳を言わなくてはいけなくなる。だから、とにかく分かったことを即座に発表する。このような姿勢でやりましょうということで、記者会見についてはそういうことになりました。

行内調査は、みんなで自分の立場を守るから、なかなか難しいですが、こういうときには、それこそ客観性のある人に外部調査を頼んだほうがいいと思いました。事件に関与していない役員をトップに選びましたが、株主総会で、私たちが総会屋の役をやり、問い詰めた。新しく頭取になった人の問題も知っていたので、それを総会屋のごとく強烈な言い方で文句を言うと、後から呼ばれ、頭取を辞めたいと言われました。

しかし、人間は面白いですね、あんなに大きな事件があったのに役員就任を辞退する人は一人もいません。株主総会も会場を二つに分けてやりました。当時、高島屋が総会屋事件で揺れていて、株主総会を公開したので、そのやり方のレクチャーを受け、高島屋に行き、第一勧銀も生映像で公開する形でやりました。総会自身は、総務部長が逮捕されていたので私が仕切りましたが、不正は一切やらないということで、行員株主も排除した

ら、行員株主から怒られてしまいました。しかし、会場を埋め尽くす 1000 人近い人が集まり、終わったときには涙が出るくらいホッとしました。あのとき高島屋さんに協力してもらったり、暴対課の人とかいろいろな人に紹介していただいたのを覚えています。

総務部は会社の中で、こんな失礼な言い方はないですが、極端に言うところがあり、いわゆるその他に類する事項と定款に書いてあります。だから、企画でもどこでもない、要は何か処理し切れないようなものを総務部が引き受けたのです。そういう意味では、かわいそうでした。だから、総務部を解体しました。株主総会は間違いなくオープンで企画部に。ディスクロージャーの時代だと思いました。実際問題としたら、ディスクロージャーほど苦しいものはないです。家庭で嫁に知られたくないことを知られ、その場の一時しのぎでもごまかしたい気持ちになるのは、組織も人間も一緒です。そのように思いましたが、結局企画部に株主総会なども持ってきて、オープンにしました。

先ほど言いましたように、あらゆる取引、雑誌購読、銀行の中にあったいわゆる不透明な取引も全部、警察庁に報告して、定期的に頭取以下、役員が警察庁に行き、進捗状況を報告するように義務付

けました。しかし、これもしばらくすると守られなくなりました。当時はなかった行内業務監査室、今で言えばコンプライアンス室のようなものをつくり、不透明の排除をしました。

この当時あった、先日亡くなった元早稲田大学総長の奥島隆康さんの商法の本でしたか、それにコンプライアンスとかいうのが出ていて、これを参考にしてつくればいいのだと思った。なぜつくらなければいけなかったかという、先ほど話したK JとかK Iとかだけではなく、総会屋とか暴力団とか不透明な右翼とか、ありとあらゆる取引をやっていましたから、その関係者がいる。先ほどの大和銀行事件ではないですが、例えば総会屋への融資に承認印を押した人がエリートで、ニューヨーク支店の支店長になっていたりしたら、それが発覚しただけでニューヨーク支店が閉鎖になってしまう。彼らにとってマフィア取引は最大の罪です。

そのようにコンプライアンス態勢をつくり、とにかくトップの暴走をどうやって防ぐかという仕組みを考えました。今は本当にたくさんものがありますが、当時の知識で一生懸命つくり、大蔵省やFRBなどに説明に行き、何とか了承を得た。ただ、組織をつくっても魂を入れないと駄目です。

そして、不透明な取引の契約解除をし

なければならない。私は人事部にいたので、10人の仲間を集めました。たたき上げで、恐れを知らないというか、出世からほとんど見放された連中です。エリートはこういう際、一切役に立ちません。言い訳と逃げるばかりです。よく冗談で言いますが、壁の色がいろいろありますが、エリートの方は事件が起きるとこういう色に変わります。カメレオンのように。そして、その場から見えなくなってしまう。本当です。不思議なくらい。それで、後から落ち着いたころに出てくる。「君たち、よくやったね」とか言う。うるさいと思う。うるせえやと言いたくなりますが、その10人の仲間は私にこう言うてくれました。「死んだっていいです。いい銀行にしましょう」。

面白かったですね。いま思い出しました。国税庁が査察に入るわけです。総会屋や暴力団に対する融資が全部不良債権になっています。頭取とか偉い人は会わないから、私が査察官と面談しました。

「これは全部融資です」と私が言ったら、査察官は「うそつけ」。「相手はもらったと言っている」と言う。みんな調べているのですね。「おまえはこいつを知っているのか」「知りません」「会ったことはあるか」「ありません」「こいつは今、どこにいるか知っているか。いま秋田刑務所に収監されている」と言いま

した。そういうところまで国税庁の人はみんな調べ、彼らから言質を取ったら、全部銀行からもらいましたと言っているのです。

しかし、もらってしまったら、また別の意味で大変です。だって、世間では数十億と発表したけれど、本当はもっとたくさんあったのですから。それに全部重加算税を課せられたら大ニュースです。

「これは全部融資にしますから」。「では、君は全部責任をもって回収すると言うのかね」「回収します」と言ったら、「分かった。では、頭取から全部血判をもらってくれ」と言われた。はんこをもらいに行きました。血判ではないです。みんな嫌がりました。そんなことをしているから銀行を辞めることになるのですけどね。今、ここは笑うところです。

そのときに、検察の方は偉いと思いました。第一勧銀のことはだいたい調べ終えています。日銀、大蔵省、それから東京都もあったかな。バブル時代、いわゆる官庁関係の銀行が、役員とかいろいろなものに特別に利益を供与していました。講談社の「現代」に書かれた長銀の京都の夜とか、京都の夜と言っても分からないかもしれませんが、大蔵省の官僚が、予算審議が終わったら銀行に京都まで連れていってもらい、芸者を揚げて遊んで帰ってくるような時代でした。そんなこ

とを暴露され、次は大蔵省だ。だから、役所のことばかり調べてきました。

銀行は本当に真面目なところですよ。銀行は、記録を全部残しています。いや、取締役会の議事録などには簡単なことを書いてあるかもしれませんが。しかし裏には、不正的なことを全部残しています。メモまで全部付いています。自分の身を守るために。結果的には自分の身を守ることにはなりません。

だから、銀行に東京地検が入ったら役所関係のものを全部、その後もほかの銀行にも入りましたが、本当にたくさんの資料があったと思います。手紙1枚、はがき1枚、手帳。サラリーマンで手帳をたくさんつけている人がいるでしょう。あんなもの、早く捨てなさいよ。全部持っていきます。

例えば、ある役員の手帳に某日某時、大蔵省の誰かと酒を飲んだと書いてある。それで検事に呼ばれた役員はこれは業務上横領だ、うそだと追及される。なぜなら、この日、大蔵省の彼は別の会合に出ているじゃないか。調べる人はすごいですよ。検察官にはうそをつけません。役員は家族で、銀行のお金でホテルに泊まったりしている。総会屋や暴力団に融資したものが、全部不良債権になっている。それを回収しないと大変なことになってしまう。

私はそれを弁護士がやってくれるものと思っていた。それで大変有名な弁護士に相談しました。株主総会の際に、ほかの弁護士がみんな逃げた。それを引き受けてくれた立派な弁護士でしたが、その人たちもそういうことをやったことがなかったのです。自分で貸したものは自分で取り立てなさいと言われてました。そのとおりだと思いました。それで対策を考えました。これは今日の講演会で一番役に立つかもしれません。

相手が右翼でも暴力団でも、必ず購読誌を切る、協賛金を切る、寄付金を切るとか言って、取引を切る。白も黒も何もなしに。銀行関係の雑誌だろうが、講談社だろうが、全部やめた。白と黒は区別できません。そうしたら、みんなが続々やって来る。右翼や暴力団、総会屋がたくさんやって来る。そのときに、1人来たら2人、2人来たら3人、3人来たら4人と、相手よりも必ず一人多い態勢を仲間たちと組み、相手と対応していく。

一人は必ず黙っておく。そして、私は私で交渉する。片方の一人は必ず黙り、相手の人間の目をじっと見ている。そうすると面白いです。みんな怖いのです。こんな大事件を起こした銀行に何かを要求に来るのが。交渉している私の顔を見ないで、横で難しい顔をして相手をにらんでいる男ばかりを見ているわけです。

そうしたら、突然、右翼の何とかという大物でしたが、「おまえ、マッポか」。マッポって何ですかね。警察のことを言うのでしょうかね。ビクッとしました。とにかく相手よりも一人多く。不当要求にはそうして、結局 10 人逮捕してもらいました。

今は警察はそういうことはしませんが、昔は OB を使い、不当要求してくるような相手の素性を調べ、結局不幸な目に遭った警察の方もいました。調べては駄目です。怖い。だって、3 人ぐらい殺しましたという人が出てくる。おまえ死刑だろうと、そういう人が出てきます。調べれば調べるほど怖くなる、知らないほうが堂々とやれます。

暴力団の人に住宅ローンを貸していて、全部延滞していたのですね。それを回収しようとしたら、「おかしいじゃないか。全部返済しているぞ」「そんなことはありません。全部滞っています」と言ったら、後ほど返済してくれました。しかし、運転手が、どうせ銀行が受け取らないからと、全部自分の懐に入れたのですね。その運転手さん、死体で見つかりました。これも事実です。私は話を一切盛っていません。怖いですね。私たちも警備を付けてもらったりしました。

私は第一勧銀が好きだったのですね。本当に庶民的な銀行で、どちらかという

ともうからない銀行で、いい銀行でした。尊敬していました。子どもも、お父ちゃんが銀行員でよかったと思っていた時代があった。自分のプライドというか、死んだっていい銀行にしましよう仲間が言ってくれましたが、そのプライドがズタズタに引き裂かれたのがいやでした。それを何とかしたいと思いました。

教訓についてランダムに申し上げますが、トップが恐怖心、あるいは問題を小さくしたいと思ったりすると、不逞の輩に必ず食い込まれます。それから、出世の階段を上りつつあるときに、女性問題や金銭問題など、いろいろな問題になったり、最近のメーカーの不正でも、トップが課長とか若いときに、そういうものにルーズだったり関与したりしていて、そのまま発覚せずに、ずっと偉くなるし、会社の中でしばらくすると、この人はきっと偉くなるのではないかと思う人が出てきますから、そういう人の不正があったときには一緒に大きくなっていきます。ここだけは気を付けたほうがいい。先ほど KI とか K J さんの話があったけれど、総務部長が若いころに担当していて、一緒に大物になっていくのですね。そういうことです。

それから、暴力団や総会屋や右翼ではなくてもクレーマーなど、会社に食い込みたいと思う人は多いです。とにかく文

句を言いたい。最近ハラスメントや何やといろいろハラスメントが多いですが、毅然と戦った社員を絶対評価しなければいけない。そのことを社内にメッセージで送らなければいけない。例えば、先ほど運転手がちょろまかしたという話の支店の支店長にも、頑張ってもらったので、2段階、3段階出世してもらいました。そのことを支店長会議で言いました。このように、みんなで毅然として戦えば評価するというメッセージを送りました。そうすると一丸で頑張るのです。先ほどエリートは役に立たないと言いましたが、これは銀行全体の問題だと思います。本部の若い幹部以上を全部、そういう場所に一人ずつ立ち合わせました。一緒になって事件を解決しよう。しかし、超エリートといわれる出世街道を上っている者は、自分が汚れたくないのか嫌がり、失礼ですが事務関係とか、銀行の中では少し下積みになっているようなポストの人たちは、みんな命を張って頑張ります。

いま私の小説で思い出したけれど、福澤桃介が言った言葉で、会社の中でエリートだけ大事にしては駄目だ。エリートでも、そいつらは転職先がすぐ見つかる。会社を立て直したいなら、そうではない連中を大事にしろ。そういう人間の首を切ってはいけない。このよ

うに諭す言葉がありますが、まさにそのとおりです。

毅然と戦ってトラブルが大きくなった場合、なぜそんなことをしたか、なぜきちんと収めなかったのだということを態度で示したり、口で一言でも言ったら、社員たちは一切何もしなくなります。毅然と戦い、それを評価してもらったら、そちらのほうがいいのだということで、態度がガラッと変わります。

しかし、これはすぐ緩みます。先ほど400件以上の購読誌を切ったと言いましたが、例えば副頭取というか、ある幹部が私に向かって、事件の後に「俺が読む雑誌まで切りやがって」と怒る。「あなた、給料もらっているだろ」と言ってやりました。「そのぐらいの雑誌、自分で買え」。幹部がそういうことを言っただけです。幹部が一番先に緩んでは駄目です。

先ほどの話で、警察庁のトップに、進捗状況や不良債権の回収状況を全部、定期的に報告しましょうと言ったけれど、いつの間にか沙汰済みになりました。それから、いわゆる委員会方式のようなもの、社外取締役のようなものをつくり、社外の人たちに情報を共有しようという仕組みをつくりましたが、そういう情報も、いつの間にか提供しなくなりました。

トップになると、自分の思いどおりや

りたいのです。それで社外取締役から、僕らのところに情報が来なくなったけど、どうなのだと言われたこともありました。ある評論家が、鯛は頭から腐ると言いましたが、実際そのとおりで、頭が腐ると間違いなく下が腐ります。だから皆さん方のように、トップになられるような方は、とにかく自分で腹をくくり、毅然として、いま自分の態度がどう見られているか、部下がどう評価しているかということ、いつも考えて動くことです。トップが社員を守ることにできれば、必ずみんなが戦います。

コンプライアンス態勢とか、何とか態勢とか、たくさん作ったって、あるいは委員会組織や監査組織を作ったって、東芝もそうじゃないですか。日本で一番のガバナンス態勢だといわれていたのが、ああいうことになってくるわけでしょう。私はそれを内部告発の人から聞いて小説を書きましたが、仏作って魂入れずではないですけど、本当にトップです。そして、トップに対し態度を明確に出せるかどうかです。その勇気ある社員が何人いるか。

しかし、例えば先ほど少し言いましたが、ある政治家から5億円の融資を頼まれた。それで、当時会長が、営業部に指示をします。何とかしてやってくれ。5億円も、そんな融資をやるの、いやですよ。

担保もほとんどまともでないものを。みんないやだ、いやだと思うけれど、中にはばかがいるのです。私がやります。

「良いやつだ」。その人は偉くなりました。どこまで行ったか、いずれにしても偉くなりました。専務ぐらいまでは最低行きました。それで事件が発覚したら大慌てです。俺は何も知らない。

その指示が当時、えせ同和の人間に盗聴されていた。そのころ、盗聴器の検査をしていなかったのです。皆さん、盗聴器の検査をしていますか。会社の中の役員室とか、いろいろなど所に。大谷の場合、セカンドベースにも盗聴器があります。「肩が外れました」って言ってましたね。

それで盗聴器の検査をしたら、その結果、えせ同和から脅され、たくさんの取引をさせられていました。そのときのトップが、俺は財界の掃除屋だと自認していたのです。悪い人ではなかった、面白い人だったのですが、面白い人だから隙があるのです。だから、いろいろなめ事を引き受けてしまうわけです。自分で処理すればいいけれど、それを部下にまかせるものだから大変迷惑な話です。

例えばトップが警察庁に報告をしたら、ルールを決めたら、平和になればなるほど、落ち着けば落ち着くほど、警察庁なり、監督官庁なり、どこでもいいですが、

そういう所が、面倒くさいからもういいですよ、十分ですからと聞きたくなくなっても、まだ報告に行くくらいの気持ちでないと駄目です。必ず緩みます。緩んだところに、いろいろなものが入り込んでくるということです。

最後に、これは余計な話ですが、いま経済が混沌としています。こういうときに、M 資金をご存じですか。終戦直後の秘密資金ですね。本当にあるのかどうか分かりません。かつては日産とか、いろいろな人が、例えば全日空のOBさんとか騙されました。第一勧銀もあのように不正に巻き込まれると、M資金話を持ち込む人がたくさん来ます。毎日1兆円くらいの預金が逃げていくわけです。こんな銀行に預けられないと言って……。

銀行は預金があるから経営を保っています。それが逃げていく。そうすると、名前は言いませんが、ある大きな、上場企業の親しいお客さんから頭取のところに「大変だろうから1兆円預金してくれる人がいる。」と話が来るのです。それで、頭取から僕らのところに電話がかかってきたので、それはいわゆる M 資金というものですよ。断り切れない人なのだよなと言うので、はんこを押しては絶対駄目です。当時は頭取の印鑑を偽造した国債還付金証書、何億円という還付金証書が出回ったりしていたので、それは断りな

さいと言った。その話を持ってきた人も、しばらく経つとクビになりました。大変有名な人でした。

ある日、丸の内支店から、ある客が1兆円の口座をつくってほしいと来たと言う。そんなの預金通帳に印字できませんよ。アホか。それも、名前は言いませんが大変有名な上場企業の代表取締役専務で、国際担当役員でした。ニューヨークかどこかにいて、絶対だまされているからということで、時間を見て、その人に電話して、「だまされていますよ」と本人に電話しましたが、本人は信じない。自分の芸事というか趣味の団体に、何の資金だったか分かりませんが、1兆円入るのだから通帳をつくってくれ。

それで私は、警察庁を通じてその会社の本社に連絡してもらおうと、本社から総務担当役員が来たけれど、最初は信用しませんでした。私は、本店の一番立派な応接室にその人たちを呼んで丁寧に話をしたら、慌てて帰り、それが事実だと分かり、その専務は退任しました。

今から金融がどうなるかは分かりません。政権がぐらつけば、あるいは日銀もどう動くか、景気がいいのか悪いのかも分かりませんが、資金繰りが苦しくなったりすると、小・大企業を問わず、いろいろな詐欺的な資金を持ってくるような人が出てくるわけです。そういう人が皆

さんのところに来る。注意しないとイケません。今からそういう詐欺師のようなものが具体的に増えてくる。今でもときどき、うわさにならないけれど、だまされている人がいるのではないのでしょうか。

あと 10 分ほどいただき、質疑応答もお願いしたいということですが、いずれにしても、教訓というのか、長い会社であればあるほど歴史があるし、その中で膿のようなものが、ある日突然、一挙に噴き出るときがあります。それまでは誰かが一生懸命抑えている。そしてそれは、例えば、ある何代か前の人の問題であったり、あるいは創業の人のことであったり、自分たち部下が手を付けにくいような人の問題であったりするケースがある訳です。

今は、不正の情報や、会社内のいろいろな問題とか、役員やトップの個人的な問題とか、いろいろなものがネットで直ぐさらされるような時代ですが、本当に隠さなければいけない情報は、自分たちが隠しているつもりでも必ず知れ渡っています。いま自分が会社として一番知られたくない問題。決算のごまかしであるとか、いろいろなことがあったとしたら、それは必ず伝わっています。不思議なくらい、そういうことで仕事をしている人は、そういう臭いを嗅ぎ付けるのが天才的にうまいです。必ずそれはじわじわと

食い込んできて、抜き差しならなくなる。そして、相談するタイミングを失った瞬間に足を取られます。

例えば、皆さん方がその担当になったとします。そして何か要求がある。これを上に相談しないで自分で解決しよう。そのほうが、自分にとって加点になるなんて、余計な配慮をした瞬間から、組織として対応しないものだから、自分が追い込まれていき、自殺をしたり、結果的には取り返しのつかないことになる。だから、傷の浅いうち、小さいうちに、どんなことでも上司に挙げて組織として対応する。組織が勇気を持たなければ駄目です。組織が勇気を持つためには、何回も繰り返しますが、トップが毅然として、自分の覚悟を決めて対応しなければいけない。そう思います。

先ほど言いましたように、30 年近く前の話ですが、歴史は必ず繰り返しますし、人はいろいろなものを忘れていくわけですから、本当にそういう意味では、ランダムに話をしましたが、少しでも何か心に残っていることがありましたら、会社のいわゆるコンプライアンス態勢というか、組織が不祥事の混乱に巻き込まれないように、引き締めていただければと思います。

今日のご清聴ありがとうございました。