

外部有識者会議 とりまとめ

本会議は、当社の業務について、外部有識者による適時適切な助言等を頂くことにより、健全かつ適切な業務運営を確保し、もって当社の業務運営に対する一層の信頼を確立することを目的として設けられ、過去 1 年間にわたり、以下の日程で、各テーマにつき RCC 側からご説明をした上で、各委員よりご意見等を頂いてきた。本ペーパーは、会議で頂いた様々なご意見等を主要なテーマに即して整理したものである。

第一回	2005 年 9 月 7 日 (水)	RCC の概要
第二回	2005 年 10 月 19 日 (水)	RCC の回収業務について
第三回	2005 年 11 月 19 日 (水)	RCC の回収業務について
第四回	2005 年 12 月 21 日 (水)	RCC の回収業務について RCC における企業再生について
第五回	2006 年 1 月 18 日 (水)	RCC における企業再生について
第六回	2006 年 2 月 15 日 (水)	RCC における企業再生について RCC の組織及び業務運営上の問題点について
第七回	2006 年 3 月 15 日 (水)	RCC による関与者責任の追及業務について
第八回	2006 年 4 月 19 日 (水)	RCC による刑事告発業務について RCC の組織及び業務運営上の問題点について
第九回	2006 年 5 月 17 日 (水)	RCC の組織及び業務運営上の問題点について
第十回	2006 年 6 月 21 日 (水)	RCC の今後のあり方について
第十一回	2006 年 7 月 19 日 (水)	「とりまとめ」(案)協議
第十二回	2006 年 9 月 13 日 (水)	「概要」および「とりまとめ」の承認

会議の主な出席者は下記のとおりである。

外部有識者会議委員 (敬称略・五十音順)

東京商工会議所 副会頭	井上 裕之
株式会社小松製作所 顧問	片田 哲也
日本たばこ産業株式会社 顧問	成田 正路
東京大学大学院 教授 (民事手続法)	松下 淳一
弁護士	吉岡 睦子

(株)整理回収機構からの主な出席者

社長	奥野 善彦
社長代行	志田 康雄
専務取締役	福田 博志
専務取締役	緒方 右武
専務取締役	橋本 聡
専務取締役	富高 正信
常勤監査役	重成 侃
常勤監査役	藤田 重則
常務執行役員	山川 隆久
業務企画部長	高橋 信裕

預金保険機構からの出席者（オブザーバー）

理事	長島 裕
----	------

委員からの発言あるいは、委員と RCC 側出席者との質疑応答の中で出された主な論点を整理すると以下のとおりである。

目次	ページ
1. RCC の業務運営全般について	3～4
2. RCC の回収業務について	5～7
3. RCC の再生業務について	8～12
4. RCC の組織上の問題について	13～15
5. 関与者責任追及と刑事告発について	16～19
6. 法令等遵守と業務改善計画について	20～21

1 . RCC の業務運営全般について

整理回収機構(RCC)は、その前身の住宅金融債権管理機構設立の時(平成8年7月)より、バブル経済崩壊後の不良債権処理が、わが国の経済金融政策の最重要課題として位置づけられる中で、「不良債権の回収」と「窮境にある中小企業の再生」という業務の第一線で重要な役割を果たしてきた。また、その経営の基本理念は、設立当初より「旧住専及び金融機関の破たん処理費用の最小化を図る」ことであるが、具体的な回収指針は、経済金融情勢の変化に即応し、平成13年6月の「骨太の方針」以降、企業再生の追求が強調され、現在では、「契約の拘束性の追求」、「人間の尊厳の確保」及び「企業再生の追求」の三つの指針の交点を求めることとされている。さらに、最近では、質の高い業務を心掛ける観点から、「信義誠実に」業務の遂行に当たる、「凛とした姿勢」で業務の遂行に当たる、「合理性・迅速性・創造性」を常に意識し、業務の遂行に当たるという付加価値創造的な回収を行うこととしている。

このような当社の業務運営に対して、委員からは、「未曾有の金融危機とその後の日本経済再生プロセスの過程で、整理回収機構は国民の目に直接は見えないところで、非常に多くの困難を克服して業務を遂行してきた。また、極めて地味だが、堅実に活動を行ってきたことに対して、敬意を払う。」との意見が表明された。また、最近の業務に関しては、「わが国の企業再生業務に対する貢献もさることながら、いわゆる債権の流動化・証券化という問題についても、時代の転換点で整理回収機構がリーダー的な役割を果たし、嚆矢の役割を果たしてきた点も評価する。」との意見も聞かれた。さらに、当社の回収・再生業務が実務面に与えた影響として、「整理回収機構は、経済合理性を有する債権者のあるべき姿を示してきた。この数年間、民事手続法の大幅な改正が実施される中で、合理的な債権回収の手法及び企業再生業務を通じて、金融界に対し、債権者として企業の事業価値の最大化を追求するモデルを示してきた意義は非常に大きい。」との見解が表明された。

また、当社の印象として、「一般的なイメージとして取立屋の様な悪いイメージが世の中で先行しているが、『人間の尊厳の確保』も含めて、再生を念頭に置き業務を遂行していることを、世の中に広く理解してもらっていい。また、整理回収機構の業務は多大な困難を伴う仕事であり、整理回収機構の業績評価の基準も重要な課題である。」との指摘があり、「例えば、譲受け価額に対する回収比率が高いということが、唯一の評価として適当かという問題がある。回収・再生業務に関して地道に苦労していることに加え、金

融システムの安定化及び国民負担の最小化等という重大な課題に、大きな貢献をしていることが評価されて良い。そのような点は、世間になかなか分りにくいところがあるが、今後、国民一般に広く理解を求めることを考えるべきだ。」との助言があった。

当社の今後について、委員から、「住宅金融債権管理機構が設立されて10年が経過し、現在、不良債権問題が終息しつつあるとの認識が広がる中、経済も平時モードに転換したと言われており、整理回収機構を取り巻く環境も大きく変化している、という認識を持つことが重要である。今後、整理回収機構がどのような役割を担っていくのか、どういう方向を目指していくのか、非常に難しい局面に立っている。」との感想が述べられるとともに、「民間では対応困難な債権の回収については、多少の効率性は犠牲にしても引き続き整理回収機構がその機能を発揮していくべきであり、企業再生についても、中小企業の再生のためにこれまで以上に注力していくべきである。」との見解が示された。

2．RCC の回収業務について

（回収指針の徹底）

当社の回収業務では、債務者に対する回収方針の決定については、事案の内容を十分に検討したうえ、拠点長または役員が最終決裁をする。さらに、その過程で弁護士も関与することで、同一の理念・方針に基づいて、組織的な判断がなされる態勢をとっている。即ち、前述した経営の基本理念が、会社全体に行き渡るよう業務遂行の手順に配慮している。回収方針決定の指針は、基本的には回収極大化を目指すものではあるが、「債務者が人間的な生活を維持できる」ことを常に意識しながら、回収方針を決裁している。それでも、不平不満を持たれた債務者等の方から苦情が寄せられることがあるが、これに対しては、本部に社長直轄の相談室を設置して、苦情・要望等を受け付け、一件一件丁寧に対応する態勢をとっている。

これに対して、委員からは、「整理回収機構の回収指針にある『契約の拘束性の追求』と『人間の尊厳の確保』は、相反する理念であるから、個別の担当者の判断では難しい面があり、このような組織的な態勢を整えることが肝要である。」との指摘があった。なお、一部の委員からは、当社の業務に関して、「整理回収機構の重要な存在意義の一つは、債権者としての合理性を追求するという、いわば債権者としてのロールモデル（あるべき本来の姿）を示していることにあると考えている。確かに個別の案件では、柔軟な対応を必要とする案件もあることはわかるが、回収の基本ルールは堅持すべきである。個別事案で、債務者に安易に甘い対応をするのは簡単なことだと思うが、長期的に見れば、モラルハザードを誘発することになる。公的な役割を担っている整理回収機構においては、『人間の尊厳の確保』に十分に留意しながらも、同時に『契約の拘束性』を是非重視してもらいたい。」とのコメントがあった。

（買取価額と回収の問題）

最近、金融再生法 53 条に基づく買取債権（健全金融機関から譲り受けた債権）について、債権の買取価額を超えて回収を行なうべきではない、との指摘を外部から受けることがある。また、債務者の中には債権の買取価額を開示せよと迫ってくる債務者もいる。

このような考え方に対して、当社は、「整理回収機構の買取価額はあくまでも金融機関と整理回収機構との間の取引価額である点が重要である。誠実な債務者は買取価額に拘らず、残債務の全額弁済に努めている者も多く、債務者間の公平性の確保という点が重

要である。整理回収機構としては、あくまで契約に基いて、個々の債務者等の弁済能力の限度で弁済を求めることが基本姿勢である。債務者間の公平を保ち、債務者のモラルハザードが生じないように、回収にあたっては買取価額は開示しない方針をとっている。」との考えを説明した。

これに対し、委員からは、「買取債権の中には、買取価額を回収できないものがあり、他方、買取価額を上回る回収が可能な債権があるということであれば、それはそれで当然に回収すべきだ考える。買取価額如何に拘らず、残元本の回収を行なうことが整理回収機構のあるべき姿、課せられた義務ではないかと思う。」との意見が表明された。

なお、備忘価格債権（金融再生法 53 条に基づいて買い取った債権のうち、無担保、無剰余のため、買取価格が 1 千円となっている債権）からの回収については、「預金保険機構が調査し発見した隠匿資産に執行を行うケースもあるようであるが、これは法令に基づく正当なものであり、その公平性を PR していく必要がある。債権回収については、様々な立場から、意見や圧力もあるようだが、整理回収機構としては、公平性を保ちつつ、粛々と回収を進めていくことが肝要である。」との意見が述べられた。

（保証人の保証意思の問題）

当社の譲受け債権の中には、譲受ける前の金融機関において、保証人の保証意思を十分に確認する事務処理が行われていなかった事案も散見され、保証人から保証否認の申し出があるケースも見られる。また、国会の場でも抽象的な形ではあるが、当社の保証債務への対応を質問されたことがある。

これに対する当社の対応は、「個別案件の保証債務の成立・不成立を十分吟味した上、保証債務が否認されない限り法的責任は存するという立場から、債務者及び他の保証人との公平の原則を重視し、対応している。また、重要・異例な案件は社内で十分に検討し、必要に応じ社長の判断を仰ぐ体制をとっている。因みに、国会の場でも、『保証人は何の対価も得ていないのだから、主債務者のように追及されるのはどうか。』という議論があったが、通常保証債務は対価なく保証しているのが実情であり、保証債務が否認されない限り、対価の有無にかかわらず、法的責任は存するという考え方である。」との説明を行っている。

（回収にまつわる苦情等について）

委員より、「RCC が公表している『相談・要望・苦情等の受付件数』は、RCC 全体の業務量と比較して少ないという印象を受けるが、実情はどうなっているのか。」との質問

があったが、これに対し、当社は、「現在当社が公表しているのは、社長直轄の組織である、『相談室』に寄せられた苦情等の受付件数である。当然、全国の各拠点への相談等は日々の業務の中で数多く寄せられているが、そのような相談に対しては各拠点ベースで十分に話し合いを行い、きちんと対応するという方針を取っているので、各拠点で解決しているものが多い。各拠点では解決に至らなかったケースが、相談室に寄せられ、公表件数になっている。当社全体の業務量から見ると少ないという印象を持たれるかもしれないが、それは、それぞれの拠点で事前に十分話し合っただけで対応を行っていることの現れだと考えている。」と説明した。

（地価の動向と回収に与える影響）

委員より、「最近、地価が上昇傾向にあるとの報道がさかんに行われているが、現場での印象は如何か。また、地価上昇がRCCの業務に与える影響はどうか。」との質問がなされた。これに対し、当社は、「地価の上昇は、東京・大阪・名古屋・福岡等大都市の一部地域に集中した現象で、地方では、まだ下げ止まってはいないという印象である。こうした地価が上昇している地区で、やむをえず担保処分により回収を行わざるをえない場合には、回収額が大きくなるというプラスの効果がある。その一方で、当該担保を任意売却する場合に、債務者に公正な価格について認識して頂くまでに時間のかかるケースがある。」と回答した。

（預金保険機構の調査権）

委員より、「預金保険機構の持っている財産調査権について、一般的な方針や具体例を教えていただきたい。」との質問があった。これに対し、当社は、「一般に、資産隠匿の恐れや疑いがある債務者や財産の実態を解明することが特に必要である債務者に対し、その申告内容の信憑性、資産内容を明確に検証するために、預金保険機構の調査権を活用している。預金保険機構の調査権を使って回収した具体的事例として、債務者自身には資産が無かったが、預金保険機構の調査により、債務者の子息が代表を務めている関連会社に、債務者から不明朗な資金移転があることが判明し、この関連会社の資産を差し押さえ保全した上で、債務者・保証人と交渉して、多額の回収に成功した事例などがある。」と回答した。

3 . RCC の再生業務について

(RCC の再生業務一般について)

当社は、債権の整理回収にその軸足を置きつつも、回収の極大化という観点から、企業再生も行ってきたが、平成13年6月の「骨太の方針」と、それに続く「改革先行プログラム」により、「企業再生」が当社の主要業務として明確に位置づけられたため、平成13年11月に、「企業再生本部」を設置した。平成14年1月には、再生の可否を専門的かつ客観的に判定する機関として、「企業再生検討委員会」を設置し、さらに、平成16年2月に当社が債権者として取り組む債務処理としての企業再生案件の処理や依頼すべき基準等の準則を定めた「RCC 企業再生スキーム」を制定し、企業再生業務に注力してきた。

現在では、当社自身が保有する債権に関する再生案件だけでなく、委託された再生案件にも取り込んでいるほか、金融庁が発表した平成15年3月の「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」及び平成16年12月の「金融改革プログラム」における要請を受けて、地域金融機関に対する企業再生支援にも積極的に取り組んでいる。

これに対し、委員より「我が国の経済は、バブル崩壊後厳しい期間が続き、長い空白期間を経て漸く回復しつつある。中小企業はこれから再出発の段階であり、事業継続を図ることが肝要である。こうした中小企業の事業の継続を図ることが整理回収機構の回収の極大化にも繋がる。」として、「整理回収機構は中小企業の再生にこれまで以上に注力して欲しい」との要請があった。また、「整理回収機構は、破綻ないしそれに類似した状況にある債権を譲り受けていると理解していたが、整理回収機構で行っている再生業務とはどのようなものか。」との質問があった。

これに対し、当社は、「当社の保有債権についてみると、破綻金融機関から譲受けた債権は、何らかの理由で受け皿金融機関が譲受けなかったために、当社が譲受けることとなった債権であり、正常先以外でも業務を継続している債務者もある程度含まれており、再生対象案件が多い。一方、金融再生法53条に基づき買取りを行った債権は、原則として、健全金融機関の自己査定で『破綻懸念先』以下とされた先ではあるが、この『破綻懸念先』の中にも再生可能な先があり、そのような先を抽出して、再生に努めているところである。また、当社の再生業務の特色は、『債権者』として関与するものと、『調整者』として関与するものとの2つの類型がある点である。なお、当社が行う企業再生は、原

則として私的再生を目指すので、全債権者を対象とする法的再生とは異なり、一般債権者を巻き込まず、金融債権者のみを対象としている。また、原則として、非公開で行うことから、風評等による債務者企業の事業毀損を防止することも可能となることに特色がある。」と説明した。

さらに、当社の再生業務に関して、委員より「整理回収機構の再生適格要件である『経済的合理性』や『再建の可能性』は、基準を明確にしないと、第三者に恣意的と受けとめられるおそれもあり得る。定量的な指標としてはどのようなものを活用しているか。」との質問があった。

これに対し、当社は、「定量的な基準としては、金融機関が実施している自己査定ของ考え方を基本として、債務超過のレベルや有利子負債の返済可能年数等が主要な項目である。具体的には、金融機関の債権放棄も含めた上で、債務超過を3年以内に利益で解消できるかどうか、有利子負債を10年以内に返済できるか等を検討している。なお、不動産賃貸業等の業種によっては償還年数は20年以内という場合もあり得る。原則として、将来の予測を含め、会計士や監査法人等に依頼し、客観的に判断するようにしている。更に、一定の案件については、客観性を担保する観点から、外部の専門家で構成されている、当社の企業再生検討委員会の判断を活用して万全を期している。」と説明した。

(中小企業の再生)

中小企業の再生に関して、委員より、「整理回収機構は中小企業の再生にこれまで以上に注力してもらいたい。」との要請があったが、当社として、次の諸点をコメントした。

「当社は、条件変更等で弁済期間に猶予を与えることはできるが、新規に融資する機能は持っていないので、他の金融機関によるリファイナンスの提供がないと、一般的には再生は難しい。また、中小企業の再生に関しては、中小企業再生支援協議会がよく機能しているところでは、金融機関の支援が得られ易いという状況もある。因みに、当社が中小企業再生支援協議会と連携して実施した再生案件は、平成18年3月末時点で、企業再生実施案件425件中、52件の実績がある。また、当然、現在進行中の案件もあり、当社から案件の持ち込みも実施している。

当社の企業再生においては、金融機関以外の債権者に負担を強いず、金融機関による金融支援を中心に進めている。従って、金融機関以外の一般債権者等を保護しているわけであるが、当社が地道に努力し、こうした形で再生支援を行っていることは世間にはあまり知られていない。」

これに対し、委員からは、「リファイナンスについては、政府系金融機関の役割が期待できるのではないか。また、中小企業再生支援協議会については、良く機能している地域があり、予算を増やし人材を増強することも考えられている。」とのコメントがあった。

また、再生手法に関し、「不動産賃貸業は、従来であれば、競売なり任売という交換価値で回収するというのが普通であったと思われるが、今後は将来の賃料収入を見据えての証券化等回収手法の多様化や、それを支えるインフラ整備の面でも、RCC が先陣を切っていくことを期待する。」との意見があった。さらに、「中小企業再生支援協議会経由でなく、RCC が直接金融機関にリファイナンスを持ちかけるような動きはしていないのか。」との質問があった。これに対して、当社は、「再生可能と認められれば、リファイナンスを依頼している。例えば、セーフティネット保証等の枠組みを用い、政府系金融機関等を利用するよう債務者会社等にアドバイスするケースなどがある。」と回答した。

更に、委員から「RCC の回収現場は、企業再生への関心が薄く、依然として債権回収に偏っている、というような話を聞いたことがあるが、その辺りは如何か。」との質問があり、これに対し、当社は、「再生可能と認められる企業は再生するというのが基本方針ではあるが、再生計画自体を作成できない債務者も多いというのが実態である。このため、条件変更についても対応を行っており、平成 17 年度は年間で約 500 件を実施している。今年度も同様の基本方針の下で条件変更についても対応していくこととしている。」と回答した。

（再生企業の二次破綻の防止）

当社が条件変更を行った債務者については、期限の利益を債務者に与えているが、事後フォローとして債務者から財務状況等の報告を受けることになる。当社としては、そうした報告内容を踏まえ、債務者に対し業務上のアドバイスを行うことも実施している。

これに対し、委員から、「期限の利益を再付与した債務者が、その後、再破綻する場合には、その損失は国民の負担となる。こうした事態に備え、コベナントを付与する等の手立てをうつことが重要である。」とのコメントがあった。

（オーナー企業の経営責任問題）

当社が企業再生を行う中で、オーナー企業では、経営責任や株主責任をどう考えるかという難しい問題がある。一般的にオーナー社長を続投させるケースでは、債権者・スポンサーの意向が重要であり、経営責任等の取り方について十分協議する必要がある。また、外部から見ると、オーナーが責任を明確にとっていないように見えても、生活上最低

限必要なものを除き、私財提供をさせているケースが多い。また、コベナンツをつける場合には、会計士と連名にしたうえ、表明させる扱いもある。さらに、地域再生ファンドの出資を仰ぎ、株主として監視させ、社外取締役を置かせることもある。

本件に対し、委員から、「仮に経営責任を問われるにせよ、再生について検討してもらえることは債務者にとってはありがたいことである。例えば、テナント事業を継続させることができれば、清掃を請け負う業者等、事業本体だけではなく周辺事業の雇用確保にもつながる。今後も企業再生を是非やってもらいたい。」との基本認識が示された。また、「窮境を招いた経営者・株主の責任を追及するという原則は、きっちりとした上で、個別に対応すべき必要がある。例えば、オーナー社長が退き、その息子が後継者となるようなケースでは、後継者の適性・能力が重要である。責任追及も重要だが、経営を継続させても、コベナンツ条項の付与等により、経営の監視を継続することも必要だ。」との意見が出された。一方、「バブル時の金融機関の貸し手責任云々という議論もあるが、基本的に見通しを誤ったのは経営者であり、その経営責任はきちんと追及すべきである。その上で、再生可能なものは再生し、雇用を確保する等を実現してもらいたい。ただ、今後も RCC が再生を担当して行くことについて、産業再生機構との関係や、任務の再編成も含め、もう少しはっきりとした役割を明示的に示されるようにすべきではないか。再生業務における整理回収機構の役割が、世の中にしっかり理解されていないために、再生業務での活動内容が、明確に伝わっていないように感じる。」とのコメントがあった。

（民間では取扱いが困難な再生案件）

当社の再生業務の特色として、再生に要するエネルギーと時間が必要で民間では対応がなかなか難しい業種、例えば、病院・学校のように、事業価値の有無のみでは割切れない、特定業種の再生に注力していることが指摘できる。このような業種では、地域再生との関わりが深く、一企業単体だけを考えていては如何ともし難く、行政や自治体へのアプローチが必要なケースも多い。RCC のこれまでの再生ノウハウを活用し、このような業種も含め、地域金融機関の再生業務を助けるというのも、当社の重要な任務と考えている。

（産業再生機構、地域再生ファンドと RCC の役割）

当社と産業再生機構の再生業務の比較は、簡単には出来ないが、産業再生機構は出資・貸出を行うことによりアクティブな再生を目指す点、債務者からの申立てにより再生業務がスタートする点等に相違点が見られる。当社には出資・融資機能はないが、地域再生

ファンド等をスポンサーとすることにより、この点は補完が可能である。RCC は再生コーディネイター、あるいは再生計画の検証者としての役割を果たし、一方で、リスクマネーの提供者としての役割は、地域再生ファンド等に果たしてもらっている。

但し、ファンドの収益性の追求と、RCC の公平性の追求との間でバランスをとる必要があり、この点についての擦り合わせは極めて重要である。なお、現在、当社と地域再生ファンドの間には、組織的・人的関係は全くない。金融再生法 53 条の健全行からの不良債権買取は平成 17 年 3 月末までの申込みで終了したが、当社の、第三者としての公平な調整機能、再建計画についての客観的な検証機能、反社会的勢力関与案件等については、引き続き金融機関側にもニーズがあると認識している。

これに対し、委員からは、「金融機関に対して債権放棄を要請する一方で、再生ファンドと並行して、融資を依頼するのは難しいのではないか。」との質問が出されたが、当社から、「債務者企業にとっては、再生自体が目的となるが、債権者としては、債権の回収極大化を重視せざるを得ない立場であり、再生は回収極大化の一手法と考えられる。債務者が事業を継続することにより、長期的な弁済を受ける方が有利だと判断すれば、一時的に債権放棄をしても、長期安定的な弁済を受けることを選択することに、債権者として合理性があると思う。」と回答した。これに対し、「回収と再生の関係は難しいが、債権放棄は回収のためのコストの一部だということであろう。これまでは、債権放棄に関して、取れないものは取れないという消極的な説明をしてきたが、債権放棄をすることで、事業を活かし、回収を極大化するという積極的な考え方がなじむ事案もあると思う。」とのコメントがあった。また、「ファンドは、短期的に収益が上がらないとなかなか参加してくれないだろうが、長期的な視点を持ったファンドに出てきてもらいたい。」との意見があった。

4 . RCC の組織上の問題について

(RCC の決算の特異点)

当社の決算は、表面上の数字だけではなかなか理解するのが難しい。旧住専 7 社から譲り受けた債権を管理している住専勘定、破綻金融機関から譲り受けた債権を管理している特例業務勘定、健全金融機関から譲り受けた債権を管理している 53 条勘定と、大きな 3 つの勘定があるが、それぞれの法律に基づいて「区分経理」することとされており、勘定の体系もかなり異なっている。

特に住専勘定は、公的資金を投入した最初の事案なので、スキームが非常に入り組んでおり、譲受けの時点の損失を「一次ロス」、譲受け後に、簿価に満たない回収しかできなかったことが確定した場合に、簿価との差額を「二次ロス」と言っているが、回収益と「二次ロス」の処理方法が他の勘定とは異なる、独特なものとなっている。

具体的には、二次ロスの半分ずつを、政府と民間がそれぞれ責任分担しようというのが基本的な考え方である。政府の責任の部分については、簿価超回収益（買取価格を上回る回収）と二次ロスの $1/2$ を比較し、回収益の方が大きい場合は、差額を預金保険機構経由で国庫に納付し、逆に回収益より二次ロスの $1/2$ の方が大きい場合は、不足部分は、国庫が補助金を預金保険機構に交付し、預金保険機構はその範囲内で RCC に助成金を交付することができることとなっている。

一方で、特例業務勘定及び 53 条勘定は、簿価超回収(買取価格を上回る回収) 等による収益を原資にして、償却の財源や経費までを賄うスキームとなっている。

当社は株式会社なので、これら性格の異なる公的な勘定を、企業会計原則に則って決算処理しており、その結果、外から見ると決算内容が大変理解しにくいものとなっている。

住専勘定については、現在までのところ、上述の二次ロス補填のための、国庫の補助金に基づく助成金の交付は受けていない。他方、特例業務勘定及び 53 条勘定は、経費等を差し引いて最終的に益が出たら、その全額を預金保険機構に納付することとなっており、実際に、毎年多額の納付をしてきている。ところが、決算上の当期純利益は、この納付金控除後で表示されるため、収支がほぼ均衡することとなっている。このため、当社の最終決算は、住専勘定の収支が、ほぼそのまま反映される形となっている。

当社決算の以上のような特異性については、決算発表の都度、新聞記者に説明しているが、なかなか実態に合った報道がされていない。

本件について、委員から、「住専勘定で、政府の補助金の範囲内で助成金を交付できるとなっているが、資金繰等業務遂行上支障がないので、今のところこの助成金の交付を受けていない——との説明であるが、国庫負担の本来の趣旨は、資金繰をカバーするといったことではなく、二次ロスに対処することであろうから、もっと関係者と話し合うことはできないのか。第三者から見ると、全くわからない仕組みとなっているので、国民に誤解を生じる。

また、決算発表の仕方に、もう少し工夫の余地はないか。報道の見出しの付け方等工夫させることはできないか。これだけ RCC が頑張っているということが、一般国民に伝わらないと、今後の RCC がどうあるべきかということに対して、国民は正確な判断ができない。業務内容の特殊性をもっと理解してもらう必要がある。あらゆる点で、RCC は普通の意味での株式会社とは言えない。むしろ公的機関である。納付金は、企業会計上では、内部留保されるべきものであろうが、公的勘定なるが故に、内部留保できず納付せざるを得ないということになると、財務上の数字だけでその業務を判断すると正当な評価を誤ることになる。もっと業務の中身を理解してもらうような工夫が必要と考える。」との意見があった。

(整理回収機構の組織上の制約)

平成 11 年 4 月に、(株)住宅金融債権管理機構と(株)整理回収銀行が合併し(株)整理回収機構 (RCC) となったときに、旧住専 7 社に対応した七事業部制が継承され、それぞれの事業部が全国に支店を設置していた関係で、支店の数は 52、分室・出張所は 27 にものぼったが、平成 17 年度末では、支店の数は 25、分室は 2 と大幅に統合・縮減を図ってきている。

また、当社は、最盛期(平成 14 年度)には、年間 51 の破綻金融機関から債権を譲受けたが、譲受けた債権の内容が金融機関毎に異なるため、短期間で集中的に譲受けるには、それぞれの金融機関・業態に合ったシステムで受け入れることが必要であったため、当社が合併した時点では、全部で 15 のシステムがあった。しかしながら、破綻金融機関からの譲受け業務が一段落してからは、業務の効率化のためにこれらシステムの統合を行うことが、経営上の喫緊の課題となったが、平成 18 年 1 月に漸く一本化が完了し、業務の効率化と大幅なコスト削減が図れた。

職員については、自立経営及び関与者責任の追及を図る観点から、出身母体がさまざまな出向職員のプロパー化を進めた。また、新規採用がない中で、職員の高齢化と債権の回

収が進捗してきており、今後は、人と業務量のバランスをどう確保して行くかが大きな経営課題となっている。さらに、職員間の給与格差を是正するために給与体系一本化を進めている中で、組織管理がかなり難しく、社員のモチベーションを高めて、いかに使命を達成して行くかについて、通常会社では考えられないエネルギーが必要である。

本件について、委員から、「何のために会社を一体化したのか。いくら寄り合い所帯とはいえ、給与レベルがバラバラだというのは、理解し難い。また《プロパー職員》とはどういうものなのか。新規採用がない中で、職員の給与レベルが異なるのであれば、本当の意味でのプロパー化とは言えないのではないか。人件費の総額はかなり削ってきているが、職員の平均年齢は少しずつ上がっている一方で、平均給与が下がっているのは何故か。」といった質問や意見があった。

これに対し、当社から、「出身母体によって、元の給与格差が非常に大きく、統一基準で査定すると、プロパー化されたときの給与がアップしてしまうといったことがないような配慮をしてきた結果、職員間の給与レベルの統一が充分でなかったという経緯がある。このような事情もあって、過去の給与レベルを引きずっている面があったが、3 ヶ年で職務に応じた給与体系を確立すべく、平成 16 年度から新しい給与制度を導入し、今年度をもって、基本的に、格差の是正が図られたことになる。

プロパー職員については、当初住専の母体行が受け皿会社を作り、その会社から職員を当社に出向させる形としていたが、自立経営を図るため、当社の自前の職員へと切り換えたものである。紹介者責任・関与者責任を厳しく追及するためには、母体行から切り離し、プロパー化することが必要だったという背景もあった。

平均給与が下がってきていることに関しては、嘱託職員の最長雇用期限到来等により、給与レベル別の人員構成が変化してきている影響が大きい。職員の給与については、定期昇給はなく、職務給としているので、平均年齢が上がっても平均給与には影響なく、また、賃金のベースダウンを実施しているわけではない。」と回答した。

5. 関与者責任追及と刑事告発について

(旧金融機関等の経営者責任の追及)

関与者責任追及業務については、その根拠として平成7年12月の住専処理に関する与党三党合意、平成8年6月の政府・与党声明及び金融再生法第3条の「破綻した金融機関の株主及び経営者等の責任を明確にするものすること」との規定が挙げられる。なお、関与者責任追及業務は、役員の責任追及、役員以外の責任追及及び融資紹介者の責任追及の3類型に種別している。この業務は当社・預金保険機構が共同で実施しており、裁判上又は裁判外の責任追及で総額145億円(17年12月末)の回収を行っている。

具体的に業務内容を敷衍すると、金融機関はそれぞれ社内に審査部門を有しているが、破綻金融機関等では、この審査機能が十分に働かず、極めて杜撰であったということである。

例えば、審査部門が消極意見としていた融資案件を、トップダウンにより融資実行してしまったようなケースがあるが、これは結局社内の審査機能が機能していなかったということである。善管注意義務違反として、経営責任を追及している事例として、主力金融機関が融資先に対して、借入金の返済資金を追加融資(一般的に「追い貸し」と言われている。)しているケースで、当社としては、金融機関が回収の見込みがないまま融資を実行しており、善管注意義務違反だとして責任追及している。一方、金融機関側は、融資先であるノンバンクは融資が実行されなければ破綻は免れず、そうなった場合、主力金融機関の信用自体が毀損し、市場での資金調達が困難となり、主力金融機関が不利益を被る懸念があったのだといった主張をしている。

この訴訟では、地裁段階では、経営者側の抗弁が認められたが、高裁段階では回収可能性のない融資は許されず、こうした融資が認められるのは、融資を行なわなかった場合を上回る利益が得られるという、例外的場合に限られるとし、本件融資は善管注意義務違反に該当する、として当社勝訴の判決を下している。

これに対し、委員からは、「銀行系ノンバンクへの融資について、『回収可能性がないにも拘らず融資せざるを得なかった』という主力行の抗弁の理由として、『当該ノンバンクの倒産が与える他の協調融資金融機関への影響が多大であり、金融システム全体へ影響を及ぼしかねないとして、信用秩序維持のために致し方なかった』という主張が下級審において認められた例があるということである。しかし、そもそも、銀行が融資を行なうに当たり、社会全体への影響という面まで勘案した、善管注意義務の判断をしてい

るのであろうか。」との質問があった。当社からは、「当該事例は、ノンバンクの倒産が地域における中小金融機関の経営に与える影響が大きく、地域経済に与える影響が大きいという例外的な事例として認められたケースである。通常、信用秩序維持や地域経済への影響という問題は、原則として、融資の判断要素とはならない。因みに最高裁では認められているケースは無い状況である。」と回答した。また、委員より、「経営者に対する責任追及を行なうに当たり、最終的に和解しているケースが多いが、和解に関して資産保全は行なわれているのか。」との質問があった。当社からは、「原則として、預金保険機構において提訴前に、元経営者の資産調査を実施し、ここで判明した資産に仮差押を行なうことにより、資産の保全を図っている。」と回答した。

一方、当社からは、「経営責任追及訴訟において、経営者に対する請求額をいくらにすべきかという問題は悩ましいものがある。回収可能性のある金額を請求額とするのか、それとも融資額全額を請求額とするべきか、国民への説明責任を果たすことができるのはいったいどちらか、という問題である。因みに、融資額全額を請求金額とするとなれば訴訟の印紙代だけでも相当な額となるという問題がある。例えば、融資額が400億円というある金融機関のケースでは、この融資に当たって重大な責任がある人物に対する請求額は20～30億円とせざるを得なかった。また、資産が乏しいからといって、回収可能性のある、2億円という少額の請求では、地域住民の感情等を考えた場合、納得が得られないというケースもある。こうした場合の請求額をどのように考えるべきか、委員のご意見をお伺いしたい。」と質問したところ、委員からは、「耐震偽装で問題となっているマンション業者に対する申立の例を見ると、回収不能と見込まれても全額を請求しているようであるが、RCCにおいては、印紙代等のコストを考えて、現実的な判断をすべきと思われる。当初は一部請求とし、万が一資産が発見された場合、請求を拡張していくという方法をとるべきではないか。」との見解が示された。

さらに、当社から、「平成7年12月19日付の、住専問題の処理に関する与党三党合意では、『...どんなに少額の債権であろうとも、回収は厳格かつ容赦なく行なうべきであり、...』という基本的姿勢が謳われているが、現在の環境下においても妥当であると言い切れるのか。現状では、相手側の負担能力の範囲で請求していくということで経費を節約して、合理的に処理している。この点を国民に対してきちんと説明する必要があるが、この説明責任を果たすのはなかなか難しい。」と述べたところ、委員からは、「当時の政党間の合意は、世論の動向にも配慮しつつ定められたという面もあろうが、RCCと

しては、現状では、個々の事案に即して法律的判断に基き、合理的に判断し、現実の回収可能性を追求するということが良いのではないか。また、どうして一部請求なのか、というところは、しっかりと説明責任を果たさなければならないのではないかと思う。」との見解が示された。

更に、委員より、「監査法人に対する責任追及は実際に行なっているのか。行なっているとすれば具体的にはどういうケースなのか。監査法人は個別の融資案件の判断には関与はしないはずだが、監査法人に対してどういった責任を追及しているのか。」という質問があった。当方からは、「監査法人に対しては、粉飾決算及び違法配当の承認について責任追及を行なっている。」と回答した。

最後に、委員より、「銀行に対する融資紹介者の責任追及について、最終的に和解で決着した理由・背景は、訴訟を継続しても勝訴の可能性が低いという判断に基づき、和解に移行したということか。」との質問があった。これに対し、当社より、「住専会社への銀行による融資紹介者責任が問題となった最初の裁判は膠着状態となっており、非常に厳しい状況にあった。内容的にもこれまでにない、全く新しいジャンルであり、当社としても相当の人員を投入したものの、勝訴判決を得られるかどうかの予想が全くつかない状況にあった。こうした状況下、当時の相手銀行側のトップの判断により、和解による決着が図れる見通しがつき、和解に応じたものである。

上記の例は融資紹介者責任に関する最初のケースで訴訟上の『和解による決着』という先例ができたことから、金融機関に対する紹介者責任追及訴訟において、和解による決着という一つの流れができ、その後、他の金融機関についても次々と和解・調停等での決着を図ることができたものである。」と説明した。

(刑事告発業務)

当社では、特別対策部を設置し、借り手及び破綻金融機関の旧経営者等の刑事告発を担当している。その主な業務は、業務上知り得た犯罪の告発に関することと、妨害行為排除にかかわる債権管理・回収担当部への支援に関することである。

告発業務の法的根拠としては、住専法第 12 条第 9 号、預金保険法附則第 8 条第 1 項第 10 号に定めがあり、また、金融再生法、サービサー法にも告発義務が定められ、当社の定款にもその旨記載されている。当社の実施した告発の罪種別では、競売妨害、詐欺、強制執行妨害が大半を占めており、暴力団等の関係者が絡んだ事案では最近手口が巧妙化してきている。

当社の将来の在り方を考える中でも、問題になる点であるが、民間では対応困難な、反社会的勢力等を相手とする回収事案については、コスト割れをする可能性が高いが、公益性の維持・秩序維持に重きを置いて、取り組んでいるところである。

これに対して、委員からは、「整理回収機構は通常の意味での株式会社とは言えず、国の一つの組織なので、仮にコストがかかっても、やるべきことはやらなければならない。整理回収機構のような組織でないと、できないことをやっていることが、きちんと評価されるべきである。海外の法律専門家等から、日本では抵当物件を不法占拠していると金儲けになるのかと聞かれることがある。色々な理由があると思うが、執行妨害対策について、立法が遅れており、また現行法の運用も十分とはいえない。最終的には不法占拠をしてもそのような者が儲からない仕組みにする必要がある。ただ、そのような仕組みがすぐにできる訳ではないので、暫くはRCCが困難な業務を担わなければならないだろう。コスト面の損得だけで、整理回収機構の存在意義を求めるのであれば、なかなか世の中に理解してもらうのは難しいだろうが、民間ではできないことをやっているのだから、社会正義の実現という役割を理解してもらえば良い。その点、今は必ずしも、整理回収機構の活動が一般に周知されていないように思われる。」とのコメントがあった。

また、委員より、「整理回収機構が債権を譲り受ける前から不法占拠等が判明している場合と、譲り受けた後でわかる場合があると思うが、判明している場合は買取価額に反映されているのか。」という質問があった。これに対して、当社より、「不法占拠等が明らかの場合、一定の算式に基づき減価して買取っているので、買取価額に反映されている。

なお、金融機関が競売を申し立てたあとで、当該物件を暴力団に占拠され、金融機関ではとても対応できないので、なんとかRCCで対応してもらいたいとして、金融再生法53条に基づき買取った例もある。

また、当社としての回収が終わった後に、追跡調査をしてみると、債務者が絡んだ詐欺があったことが後々判明したようなケースら先順位債権があり当社としては元々回収可能性が見込めないものであったが、調査の結果、以前の不動産売却時に中抜き詐欺があったことが判明したようなケースの場合に、当社は後順位債権者であり回収可能性はないが、犯罪を認知した以上は告発をするという姿勢で臨んでいる。告発は、証人出廷等多大な負担がかかることもあり、他の関係金融機関に調査結果を伝えても、告発に消極的なところもあるのが実情である。」と回答した。

6．法令等遵守と業務改善計画について

（コンプライアンス体制）

当社のコンプライアンス体制は、取締役会の下に社外委員 2 名を含めた 7 名のメンバーで構成するコンプライアンス委員会を設置し、事務局として、法務コンプライアンス室を置いている。コンプライアンス委員会は、コンプライアンスに関する事項を統轄する組織であり、コンプライアンス規程など、当社のコンプライアンスに関する基本的な規程の制定・改定や、個別の重要案件についての審議を行っている。法務コンプライアンス室は、コンプライアンスに関する主管部であり、コンプライアンス状況や個別案件に関する情報収集・調査を行うほか、コンプライアンス相談ラインを置き、職員からの相談にも応じている。

平成 18 年 4 月 1 日から施行された公益通報者保護法についても、コンプライアンス相談ラインに準じた通報ラインを構築済みである。

法務コンプライアンス室では、年度毎にコンプライアンスの実行計画を策定し、行動規範等の制定、「コンプライアンスの手引き」・「コンプライアンス・マニュアル」の作成配布、「法務コンプライアンス・レポート」の発行等を行っている。平成 16 年 10 月には、従来からの相談ラインを補完ないし拡充するために、コンプライアンス相談社外窓口を設置した。

また、役職員による情報の共有の観点から、コンプライアンス委員会における審議・報告内容については、毎月行われる拠点長会議や顧問弁護士団会議を通じて、還元している。また、「法務コンプライアンス・レポート」を作成し、職員への周知徹底を図っており、日々の業務の改善に役立てている。

更に、毎週不芳情報検討会を開催し、各部室店における事務ミス事案やコンプラ疑念案件から債務者からの苦情・要望まで、広義の「不芳」情報等の報告を本部が受付け、それぞれの案件に対応する本部部室の検討や、コンプライアンス委員会への付議の要否等の検討、部室店における対応状況のフォローアップ等を取扱っている。また、その内容について、コンプライアンス委員会及び取締役会へ定期的に報告を行っている。

これに対して、委員より、「整理回収機構が、不良債権の回収を主たる業務としているという特殊性を考えれば、債務者側の主観的・一方的な不満もあるだろう。問題は不芳な情報について、一旦報告ルートに乗れば良いのだが、そのルートに現場で乗せるかどうかであり、その客観的な判断が、重要だと思う。また、苦情の中には、相手方の一方的な思い

込み等もあるだろうから、相手を納得させるのはなかなか難しいのではないか。」とのコメントがあった。これに対し、当社から、「どんな不芳情報でも、上司や本部に速やかに上げるよう徹底指導しており（原則即日報告）、本部から見ると、報告の必要ないと思われるような案件まで上がってきているというのが実情である。また、債務者の納得を得るのはなかなか難しい面があり、当社として調査をきっちりと行った上で、最善と考える対応をしているが、最終的に債務者等の納得を得られないケースもある。」と回答した。

更に、委員から、「コンプライアンス委員会まで報告が上がる割合や社外の相談窓口への申告件数はどの程度か。」との質問があり、当社からは、「コンプライアンス委員会は、月 1 回開催しているが、報告件数は毎月 3 ～ 5 件程度である。不芳情報検討会で取扱う不芳情報は、事務的なミスに関するものがほとんどである。また、コンプライアンスの社外窓口への相談は、設置後 1 件のみである。」と回答した。

（業務改善計画）

平成 16 年 3 月に、福岡支店で不祥事件が発覚したが、同年 5 月に金融庁検査を受け、同年 8 月に「業務改善命令」を受けた。命令の内容は、法令等遵守及び事務リスク管理に関する取締役会の機能の強化を図ること（取締役会の役割の明確化を含む）、法令等遵守態勢（人事管理態勢を含む）の充実・強化、事務リスク管理態勢の充実・強化、

内部監査態勢の充実・強化を行うこととされ、その実施状況を 3 ヶ月ごとに報告することとされた。これを受け、同年 9 月に金融庁に対し『業務改善計画』を提出し、以後 3 ヶ月ごとに計画の履行状況を報告中である。業務改善計画の中には、事務リスク管理態勢の充実・強化として、回収部門と管理部門の分離を掲げているが、当社の成り立ちが、回収に特化した組織であったこともあり、従来管理部門が手薄で、管理体制が未整備だった結果、不祥事の早期発見が遅れた面があったので、回収部門と管理部門を明確に分離することを実施し、相互に牽制機能が働くようにした。

また、長期間同一の職員が同一業務に従事することによる弊害の発生を防ぐため、定期異動・ローテーション等を行うよう、人事管理の強化・徹底を図っている。当社の業務をみると、これまで、ごく短期間で不良債権の買取りを完了させなければならない、という特別な事情などがあったこともあり、管理体制の整備が遅れていたという面は否めない。業務改善計画に沿って十分な改善措置が講じられたと認められるまでは、当局に報告の必要があり、現在も報告を継続中である。

以 上