

論 説

拓銀の経営破綻とコーポレート・ガバナンス

服 部 泰 彦

目 次

- はじめに
- ・ 拓銀の設立と戦後の再出発
 - ・ 高度成長期における拓銀の経営
 - ・ バブル期における拓銀の経営戦略
 - ・ バブル期における拓銀の乱脈融資の実態
 - ・ バブルの崩壊と大量の不良債権の発生・隠蔽
 - ・ 道銀との合併合意と合併延期
 - ・ 拓銀の経営破綻 資金繰り悪化
 - ・ 金融当局・旧大蔵省の責任
- おわりに

はじめに

大蔵大臣が大手銀行は倒産させないと国際的に公約していたにもかかわらず、都市銀行の一角を占めていた北海道拓殖銀行(以下、拓銀と略記する)は、1997年11月17日に経営破綻した。本稿では、拓銀が経営破綻した諸要因を分析し、そのことがコーポレート・ガバナンスとどのような関係があるのかを考察することを目的としている。

拓銀が昭和30年に都市銀行の仲間入りをするまでには、さまざまな経過があり、そのことが拓銀の経営破綻の遠因をなしているので、まず拓銀が明治33年(1900年)に特殊銀行として設立された経過、および戦後には普通銀行である都市銀行として再出発するところから説き起こすことにする。

拓銀が経営破綻した要因はいくつも考えられる。企業一般と共通する側面をコーポレート・ガバナンスとの関連で考察することはもちろんであるが、企業一般とは異なる銀行固有のコーポレート・ガバナンスとの関連において、その諸要因を分析することも本稿の一つの大きな課題としたい。

ステークホルダーの側面だけを取り出せば、コーポレート・ガバナンスとの関連では、銀行に固有のステークホルダーは預金者と金融当局である。したがって、本稿では、金融機関のなかでも、特に預金を取り扱っている銀行をケースとして取り上げているので、この問題に重点を置きながら、拓銀の経営破綻の諸要因を分析することにしたい。

・ 拓銀の設立と戦後の再出発

(1) 拓銀の設立

北海道の拓殖政策は、北海道庁の設置された明治 19 年以降、本格的に展開された。その過程のなかで、北海道の拓殖を進めるにあたって、特殊な金融機関を設立する必要性を説く主張が強くなっていった。というのは、当時、北海道の金融機関が一部地域に片寄っており、しかも貸付対象は水産業や商業が中心であったことから、北海道拓殖すなわち、未開地開墾に必要な長期・低利の資金を供給する金融機関が必要とされていた。

当時の政府は、殖産興業政策を強力に展開するにあたって、近代的な銀行制度の導入を計画していたが、その一環として長期金融機関は必要不可欠であった。このうち、工業金融機関については後に日本興業銀行が設立されるが、農業金融機関については、日本勸業銀行を中央機関とし、農工銀行を地方機関として各府県に 1 行を設置するという案が浮上り、日本勸業銀行は明治 30 年に開業し、各府県の農工銀行も、31~32 年にかけて続々と開業した。

当初は、北海道にも一、二の農工銀行が設立されるであろうと予想されていたが、北海道における地元の資金力が乏しいことから、農工銀行法第 4 条にいう地元株主の募集は、極めて難しい状況にあった。こうした北海道の特殊事情から、内務省の北海道局内部に、株主を広く内地に求め、農工銀行法とは別個の法律を制定して北海道に独自の金融機関を設置する法案が起草された。その後の経緯は明らかではないが、31 年末から 32 年初めにかけて内務省、大蔵省の間で、検討され修正が加えられ、北海道拓殖銀行法案が出来上がった。この法案は、2 月 27 日に貴族院で、3 月 1 日には衆議院で可決され、明治 32 年 3 月 22 日に公布されることになった。

公布後 5 月 20 日付けで、23 名の設立委員が任命され、定款作成と株式募集といった設立に向けての準備が進められ、明治 33 年(1900年)2 月 16 日に、日本勸業銀行本店を借りて創立総会が開催され、ここに北海道拓殖銀行が設立されるに至った。頭取には曾根設立委員長が就任し、4 月 2 日から開業されることになった。

政府の直接引受株は、総株数の 3 分の 1(2 万株)でしかも 100 万円とされた。また、内地株主が大多数を占めたが、これは北海道の拓殖を内地資本の導入によって行うという当初の政府の考えが一応達成されたことになる。

拓銀が設立された目的は、拓銀法第 1 条にうたわれているように、「北海道ノ拓殖事業ニ資本ヲ供給スル」ことにあつた。ここで言われている拓殖事業とは、農業に限定されたものではなく、商工業その他の事業をさすものであつた。その範囲は極めて広く、未開地開墾にとどまることなく、今日の総合開発に近いものであつた。加えて、当時の北海道の金融機関の活動が不十分であつたことも考慮され、拓銀は農業に対する長期資金の供給を本務としながらも、付随

的に短期貸付・預金など、普通銀行業務の取扱いも認められた。

明治後期の北海道は、内国植民地としての発展が期待されており、拓銀は北海道の拓殖を進める上で中心的な金融機関としての役割が期待され、こうした理由から、政府の保護監督色の強い特殊銀行として設立されたのである。したがって、業務内容においても、日本勧業銀行や農工銀行とは異なり、総合的な金融機関としての幅広い営業活動が認められたのである。

また拓銀は、低利長期の資金を供給する金融機関であったことから、資金調達の主要な手段として債券の発行が認められた。さらに、特別法をもって設立された以上、拓銀に対する政府の保護、監督権が強かったことは当然である。政府は、設立時の資本金の3分の1に当たる100万円の出資をしたばかりではなく、この出資金に対しては創立初期から10カ年間配当を免除した。

こうして拓銀は、北海道の拓殖事業に資金を供給するという特別の使命を帯びながらも、日本勧業銀行や農工銀行とはかなり異なった性格をもつ、つまり普通銀行的特色を加味した独特の性格をもった金融機関として発足したのである¹⁾。

（2）戦後の再出発

1948年にGHQから特殊銀行廃止方針が示されたが、当時のわが国経済は復興途上にあり、設備資金需要が旺盛であったことから、特殊銀行の長期金融機関としての活用が再考されることになった。そこで特殊銀行法については廃止しながらも、これまでの特殊銀行を銀行法に基づく銀行（普通銀行）としたうえで、あらためて銀行に対して長期資金調達のために債券の発行を認め、長期金融機関としての機能を担わせる趣旨から、1950年3月31日に「銀行等の債券発行等に関する法律」および「日本勧業銀行法等を廃止する法律」の2つの法律が公布された。

しかしながら、実際の運営においては、普通銀行すべてに債券発行を平等に認めるのではなく、従来から債券発行業務を行ってきた特殊銀行などに引き続き債券発行を行わせ、長期金融を担わせるのが政府の意図であった。しかし、いずれにせよ、拓銀は、これらの法律の施行により、銀行法に基づく「普通銀行」²⁾として、しかも債券の発行が認められた銀行として、創立50周年記念日の1950年4月1日に、再出発することになった。

ところが、その後、政府は長短金融分離を方針として、長期金融を担う専門金融機関を設立するために、1952年に池田勇人蔵相の主導のもとに、長期信用銀行法を制定するに至った。こ

1) 以上については、北海道拓殖銀行編『北海道拓殖銀行史』（北海道拓殖銀行、1971年）第1編第2章、および斉藤仁『旧北海道拓殖銀行論』（日本経済評論社、1999年）第1章を参照した。後者は、1957年に出版された本を、拓銀の経営破綻を機に復刊したものである。

2) 斉藤仁氏は、『旧北海道拓殖銀行論』において、拓銀は、戦前においてすでに商業銀行的側面を積極的に展開し、1930年代には普通銀行への実質的な転化を遂げていたことを解明している。

うした状況のなかで、拓銀は北海道開発の特殊事情から拓銀の長短金融兼営の必要性を答申した。また、道内においても、長期資金を確保するため拓銀の長短金融兼営を要望する動きが活発になったが、政府は当初の長短金融分離の原則を北海道にも貫く方針を変えなかった。

結局、長期信用銀行法の制定とともに、その付則第4項により「銀行等の債券発行等に関する法律」が廃止され、拓銀は債券発行業務を打ち切ることとなった。こうして、1952年11月、第22号北海道拓殖債券の発行を最後に、半世紀にわたる債券発行の歴史に幕を下ろすことになった。

債券発行の打ち切りによって、拓銀は長期資金調達的手段を失ったばかりではなく、すでに発行済みであった46億円にのぼる債券を償還しなければならないことになった。そしてようやく1955年11月に債券の償還をなし終えることができた。「銀行等の債券発行等に関する法律」の廃止直後の1952年12月に、拓銀は大蔵省直轄銀行に指定され、1955年11月債券償還終了後、従来加盟の全国地方銀行協会を脱退して、「都市銀行」への加入が決まった³⁾。

・高度成長期における拓銀の経営

(1) 北海道経済の特徴と拓銀の経営

拓銀は、個々の企業のメインバンクとしてだけでなく、戦後ますます北海道経済全体のメインバンクとしての地位を強固なものにしていった。高度成長期以降、都銀として本州における支店を増やし、営業活動を道外・海外へと拡大しながらも、依然として北海道なくして拓銀の経営は成り立ちえないことになりなかった。そこで、ここでは、特に高度成長期に限定して、北海道経済の特徴と拓銀の経営について分析したいと思う。

北海道経済の特徴の1つは、“官依存型経済”⁴⁾であったことである。北海道開発庁が設けられていたことから、社会資本整備の点でも開発プロジェクトの点でも、国に対する依存度は高かった。また、拓銀は戦前からの歴史的経過もあり、北海道金庫事務、国庫事務、北海道内市町村の金庫事務についての多くの取引実績があり、戦後もすすんでこれを受託する方針をとってきた関係で、第1表にみるように、地方公共団体との取引比率は、預金においても貸出においても、他の都銀や地銀に比べ多いことが分かる。

また、北海道経済のもう1つの特徴は、産業構造においても表れている。第1図をみても分かるように、北海道は第1次産業の比重が、1968年度においては16.1%と全国の8.5%よりもかなり高く、逆に第2次産業の比重は相当低い。さらに、第2次産業の内容についても、第2

3) 以上については、『北海道拓殖銀行史』第2編第1章、および及能正男『日本の都市銀行の研究』(中央経済社、1994年)第6章第12節を参照した。

4) 北海道経済の特徴の1つとして、“官依存型経済”を指摘しているのは、「この人と語る北海道拓殖銀行頭取山内宏氏」『金融ジャーナル』1991年8月号、107ページである。

第1表 地方公共団体取引比率の推移

年 月	預金に占める公金預金の比率			貸出に占める地方公共団体の比率		
	当 行	都市銀行	地方銀行	当 行	都市銀行	地方銀行
昭和 35.3	4.7%	2.2%	4.0%	5.2%	0.6%	2.1%
37.3	5.4	2.7	4.6	3.4	0.5	1.6
39.3	3.5	2.2	3.9	4.4	1.0	2.0
41.3	4.6	2.2	4.6	5.8	1.3	2.4
43.3	3.9	2.6	5.2	6.2	0.8	1.8
45.3	4.3	2.9	5.8	6.5	1.0	1.6

注) 1. 公金預金とはつぎの先の預金をいう
 地方公共団体、公社、公団、その他（資金前渡官吏など）
 2. 日銀「経済統計年報」による
 資料）北海道拓殖銀行編『北海道拓殖銀行史』（北海道拓殖銀行，1971年），360ページ。

第2表 製造業付加価値の推移

年 次	全 国			北 海 道		
	重化学工業	軽 工 業	重化学工業 化 率	重化学工業	軽 工 業	重化学工業 化 率
昭和 38	十億円 4,327.8	十億円 3,101.9	% 58.2	百万円 58,389	百万円 139,246	% 29.6
39	5,134.9	3,391.4	60.2	72,352	157,088	31.5
40	5,234.7	3,665.7	58.8	78,450	167,960	31.8
41	6,156.1	4,300.8	58.5	89,551	189,177	32.1
42	8,039.4	5,085.0	61.3	102,951	216,004	32.3
43	8,825.2	4,633.9	65.6	96,025	197,354	32.7

資料）『北海道拓殖銀行史』，396ページ。

表をみれば分るとおり，全国との比較で軽工業に比べ重化学工業の発展が遅れている。その表をみると，全国の水準では1963年度から68年度において，6割前後であるのに対して北海道は3割前後と大きな開きがある。

戦後の日本の高度成長は，第2次産業の発展，そのなかでも特に急速な重化学工業化による「民間設備投資主導型」の経済成長によって達成されてきた。その点からすれば，第1次産業に重点を置き，第2次産業においても急速な重化学工業化を達成できなかった北海道経済は，北海道開発庁の予算に依拠した“官依存型経済”にもかわらず，全国水準に比べ相対的に停滞を余儀なくされることになった。そのことは，第2図における全国と北海道の1960年から69年の鉱工業生産指数推移の比較をみても，明らかである。

拓銀の融資活動は，こうした北海道の実体経済を反映している。第3表は，業種別貸出残高における拓銀と他の都市銀行や全国銀行との比較を示したものである。これをみると，“官依存型経済”からくる特徴として，土木建設業である建設・不動産業の比重が若干高いこと，

第3表 業種別貸出残高推移

(単位:百万円)

業種別	当		行				都 市 銀 行	全 国 銀 行	
	昭和31年3月末		37年3月末		45年3月末		45年3月末	45年3月末	
	残 高	構成比	残 高	構成比	残 高	構成比	構成比	構成比	
		%		%		%	%	%	
製 造 業	食 料 品 工 業	5,082	7.5	10,897	6.5	34,095	5.8	2.5	2.9
	木 材 ・ 木 製 品 工 業	4,265	6.3	10,698	6.4	24,208	4.1	0.8	1.5
	紙 ・ パ ル プ 工 業	2,535	3.8	6,817	4.1	11,250	1.9	1.4	1.6
	そ の 他	11,850	17.5	34,862	20.9	99,346	16.9	40.6	38.4
	小 計	23,732	35.1	63,274	37.9	168,899	28.7	45.3	44.4
農 林 漁 業	5,156	7.6	7,400	4.4	17,687	3.0	0.5	1.1	
鉱 業	5,508	8.2	10,263	6.1	10,185	1.7	0.7	0.8	
建 設 業	2,570	3.8	6,522	3.9	29,114	5.0	4.9	4.7	
卸 ・ 小 売 業	21,446	31.8	54,899	32.8	217,854	37.0	32.6	29.4	
不 動 産 業	120	0.2	2,958	1.8	24,834	4.2	2.7	3.6	
運 輸 通 信 業	2,247	3.3	6,145	3.7	13,866	2.4	3.3	4.0	
サ ー ビ ス 業	1,117	1.7	3,991	2.4	26,497	4.5	3.3	4.4	
地 方 公 共 団 体	3,352	5.0	5,739	3.4	38,065	6.5	1.0	1.0	
個 人	731	1.1	3,621	2.2	33,039	5.6	3.6	2.0	
そ の 他	1,491	2.2	2,352	1.4	8,186	1.4	2.1	4.6	
合 計	67,470	100.0	167,164	100.0	588,226	100.0	100.0	100.0	

注) 1. 当座貸越を含まない

2. 日銀「経済統計年報」による

資料)『北海道拓殖銀行史』422ページ。

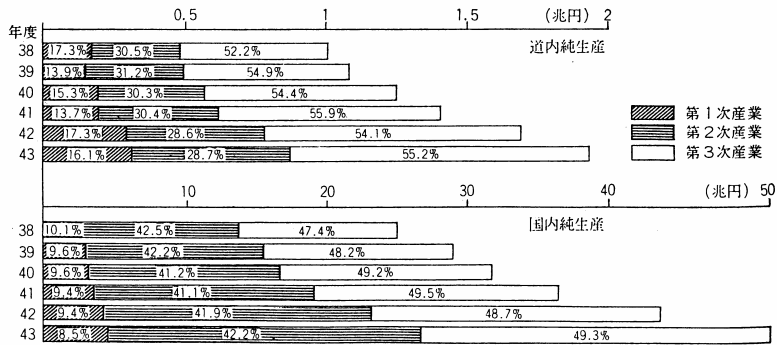
第4表 当行店舗数の異動状況

異動内容	道 外			北 海 道				
	東京都	本州地区 その 他	計	札幌市	道内地区 その 他	計	合 計	
37年3月末	10	8	18	(1) 15	(1) 80	(2) 95	(2) 113	
3745 年 10 月 の 異 動	設 置	26	1	27	10	4	14	41
	廃 止	0	0	0	(1) 0	(1) 6	(2) 6	(2) 6
	増減()	26	1	27	(1) 10	(1) 2	(2) 8	(2) 35
45年10月末	36	9	45	25	78	103	148	

注) 移動出張所は括弧内に外書き

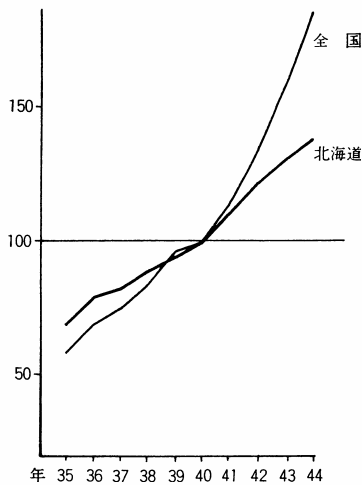
資料)『北海道拓殖銀行史』, 396ページ。

第1図 産業別純生産の推移



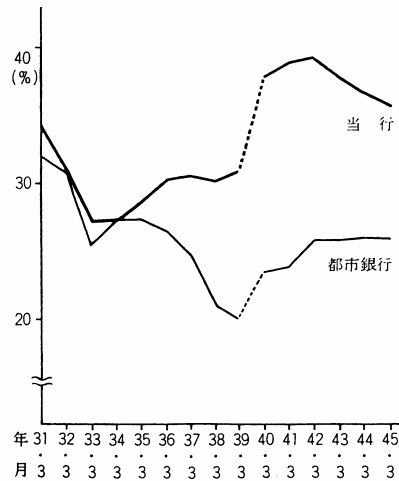
(資料)『北海道拓殖銀行史』, 396 ページ。

第2図 鉱工業生産指数推移 (40年 = 100)



(資料)『北海道拓殖銀行史』, 395 ページ。

第3図 中小企業貸出残高比率推移



- 注) 1. 39年3月までは個人および資本金10百万円以下の企業向け貸出比率
- 2. 40年3月以降は個人および資本金50百万円以下の企業向け貸出比率
- 3. 日銀「経済統計年報」による

(資料)『北海道拓殖銀行史』, 365 ページ。

また第1次産業である農林漁業の比重が高いこと、そして製造業の比重が低く、その製造業も食料品工業（食品加工業）や木材・木製品工業といった軽工業の比重が大きいこと、北海道の伝統的な鉱工業である石炭をはじめとした鉱業、紙・パルプ等が高度成長期においてすでに停滞ないし衰退していることが分かる。さらに、卸・小売業、地方公共団体、個人向けの貸出の比

重が高いという特徴も示している。

このように、製造業のなかで重化学工業の比率が低いということは、北海道には巨大企業や大企業が少なく、中小企業の占める比重が高いということでもある。拓銀の融資活動は、こうした北海道の実体経済をも反映している。第3図からも分かるのとおり、中小企業向け貸出残高比率の推移では、拓銀は他の都市銀行に比べ相当高いことが特徴となっている。

このように北海道経済は、民間設備投資主導型ではなく、官依存型である等の点で、非自立的で不安定である側面をもっている。また、戦後の東京一極集中のなかで、ますます取り残され、かつては人口や純生産の規模の全国シェアから「5%経済」と言われてきた経済規模も、高度成長期を経過したあとは「4%経済」に落ちている。拓銀の経営破綻は、バブル期の乱脈融資の行き過ぎだけではなく、そこで被った損失を吸収できるだけの体力をそもそも持っていたかということとも関連しており、その点では拓銀の脆弱性は今まで見てきたようにそれが依って立つ基盤としてきた北海道経済そのものの脆弱性を反映していると言える⁵⁾。

(2) 都銀としての全国展開

拓銀は、戦後北海道経済のみに依拠して営業活動を展開してきたわけではない。1955年に普通銀行に転換し、戦前の特殊銀行としての制限を取り除かれ、1955年には都市銀行のグループに加入することによって、北海道にのみ依拠するわけにはいかない事情が生まれてきた。高度経済成長のなかで、重化学工業化が急速に進み、東京一極集中が進展するなかで、一地方銀行ではない、都市銀行としての地歩をいかに維持・強化するかが重要な課題となった。

この点は、店舗網の拡大に一番よく表れている。第4表は、1962年4月から1970年10月までの拓銀の店舗数の異動状況を示したものである。東京都以外の本州地区・その他では8店舗が9店舗に1店舗増えただけだが、東京都では10店舗から36店舗に急増している。それに対して、北海道では札幌市を除いた地域では、80店舗から78店舗にむしろ2店舗減少している。札幌市については、15店舗から25店舗に増えている。これは1950年3月末から1962年3月末の12年間に他行が、札幌市で16店舗も増やしているにもかかわらず、拓銀はこの期間に全く増やさなかった。しかも、店舗配置は依然として市の中心部に偏り、郊外の経済発展に対応した店舗網になっていなかった。このことが、道内とくに札幌市における拓銀の預金占有率の低下を招いたので、東京都の店舗網の拡充と並行して札幌市での整備充実を図ったものである。

またこの間、経営機構改革の点においても、東京の占める位置の大きさが拡大していくなか

5) 以上については、『北海道拓殖銀行史』第2編第2・3章、および『旧北海道拓殖銀行論』～ ページを参照した。

で、東京事務所、東京本部の組織改革上の拡充を行っている。1963年7月には、東京事務所の業務課を分離独立させて東京業務部を新設し、審査部および外国部の両分室も、それぞれ東京審査部、東京外国部に昇格させた。なお、1969年9月に、拓銀が甲種外国為替公認銀行になったのを機会に、外国部の主体を東京に移し、東京外国部をこれに統合した。これもまた、都銀としての全国展開の必然的な結果である⁶⁾。

ただ、このように都市銀行として拓銀の営業活動が、広大な北海道と東京・本州の両方に店舗展開されるなかで、効率性の悪さから高コスト体質を生むことになったのではないかという指摘もされている⁷⁾。

・バブル期における拓銀の経営戦略

（1）インキュベーター路線と21世紀ビジョンの策定

1970年代末から日本においても、金融自由化は進み、金融の証券化とともに大企業の「銀行離れ」が進展した。証券市場の発展に伴い、大企業は証券市場で低コストの資金調達をすることが可能になり、銀行借入を減らし始めた。大企業が主要な貸出先であった都市銀行にとっては新たな貸出先を開拓する必要に迫られていた。

もう一つは、規制金利時代は一定の利ザヤは保障されていた面があったので、預金の獲得をめぐって競い合えばそれでよかった。ところが、金利自由化が進むにつれて、預金をはじめとして資金調達コストは上昇し、利ザヤは縮小していくようになった。この点でも、貸出金利の高い新しい融資先を開拓する必要がでてきた。

そうした、中小企業向け貸出や不動産向け融資で派手に儲ける方法が、各行の間で急速に広まっていった。住友銀行は早くも1979年に大胆な組織改革を実施し、「スピード経営」への転換を図った。営業推進と審査機能を一体化し、営業現場の意思決定を素早くし、機動的な業務運営ができる体制を作った。それは融資審査を甘くし、将来不良債権が膨らむ危険を孕むものではあったが、当時の頭取であった磯田一郎は、金融自由化時代を勝ち抜く手段として、こうした融資拡大路線をいち早く打ち出した。各行も相次いでこの経営戦略に追随し、銀行間で激しい競争が展開される時代が到来した。

このような激しい競争の時代のなかで、拓銀は焦り始めていた。拓銀は、都銀のなかでは以前から最下位に甘んじていたが、収益競争が激しさを増すなかで、上位行との格差はさらに広がった。地銀との関係も、地銀上位行に激しく追い上げられ、一部有力地銀には逆転される状

6) 以上については、『北海道拓殖銀行史』第2編第2・3章を参照した。

7) この点については、「この人と語る 北海道拓殖銀行頭取 山内宏氏」『金融ジャーナル』1991年8月号、110ページにその指摘がある。

況であった⁸⁾。

このような焦りが、1980年代に拓銀を無理な拡大路線へと駆り立てた。不幸なことに、1980年代になって拓銀に拡大路線を採らせるいくつかの要因が重なった。その一つが、生え抜きの頭取の登場である。これまで大蔵省からの天下りの頭取が続いていたが、1962年に就任し1977年10月に辞任するまで16年間にわたって頭取を務めてきた東条猛猪氏に代わり、五味彰氏が初めての生え抜きの頭取に就任した。そして、1983年4月には引き続き、鈴木茂氏が生え抜き2代目の頭取に就いた。生え抜きの頭取が誕生したことは、行内に自行を盛り上げようという熱気が充満したとしても不思議はない。東条氏はその厳格な性格ゆえに、拓銀の融資審査に対しても厳しさを求めた。ところが、生え抜きの頭取が続くなかで悲願であった「都銀最下位脱出」を目指した拡大路線が、鈴木頭取の指揮下で鮮明になっていった⁹⁾。

こうしたなかで、1980年代半ばに、「インキュベーター（新興企業新興）路線」が採用されることになった。後から進出した本州では拓銀の入り込む余地は小さく、道内の基幹産業であった農林水産業、鉱業、紙・パルプなどはすでに衰退しており、一方で新しい産業や成長力のあつた有望な企業は道内では全くといっていいほど芽生えていなかった。この間、本州にかなり経営の基盤を移してきたが、本来の基盤である北海道で拓銀が衰退したのでは今後決定的な打撃を受けることになる。他の都市銀行に比べ大手の有力な取引先が少ないため、危機感を持った拓銀が、道内で新しい企業を見つけようとすれば、どうしても新興ベンチャー企業を自ら育てるしかない。ちょうど時代がバブル期であったことから、リゾート開発が大ブームになっていたため、観光、建設、不動産といった業種が中心となった¹⁰⁾。

後述するカプトデコム、ソフィアなどが、インキュベーター路線で開発した新興企業の中心となった。その結果、元来地元企業との付き合い方は慎重で臆病と言われてきた拓銀だが、その付き合い方が積極的になってきた。今まで相互銀行（当時）や信用組がメインバンクであった企業もメインバンクを拓銀に変えている。お行儀よく地元銀行と金融秩序を守ってきた拓銀に大きな変化が現れ、北海道の金融界に「たくぎん旋風」が吹いているとの評判が立っていた¹¹⁾。

しかし、一般投資家をも巻き込んだ株式ブームや不動産ブームといった本格的なバブルの発生は道内では、日本経済の中心部から離れているがゆえに、首都圏や関西圏よりも遅れて始まった。1980年代半ばにインキュベーター路線が始まったとはいえ、やうよく拓銀が首都圏や関

8) 以上については、『拓銀と信調査委員会調査報告書』総論、13ページ、および北海道新聞社編『拓銀はなぜ消滅したか』（北海道新聞社、1999年）、35～37ページを参照した。

9) この点については、『日経ビジネス』1999年2月15日号、35ページを参照した。

10) この点については、『日経ビジネス』1997年12月1日号、16ページ、『日経ビジネス』1999年2月15日号、35ページを参照した。

11) この点については、『日経金融新聞』1988年12月28日付けを参照した。

西圏の他行並みに不動産融資に本格的に足を踏み入れたのは「88年ごろ」（拓銀幹部）であったとされる。完全に出遅れてしまった。その分、逆に他行よりも大胆にならざるをえなかった。このことが、バブル崩壊後不良債権比率を高め、拓銀の経営破綻を招く一因となった。

こうしたバブルの末期であった1989年4月に、山内宏氏が新しく頭取に就任した。鈴木頭取時代に確立した「拡大路線」はすでに限界に近づきつつあったが、山内頭取は路線の変更をすることなく、同年10月には経営コンサルタント会社マッキンゼーと共同でプロジェクトチームを編成し、1年がかりで21世紀に向けた経営ビジョンの策定作業に入った。というのは拓銀は、次のような厳しい現実と直面して、経営戦略の全面的な見直しをせざるをえない状況に追い込まれていたからである。伝統的な銀行業務である預貸業務が中心であった時代はまだ他の都銀に追随することができた。この間の金融自由化・国際化の大きなうねりのなかで、多額の投資やノウハウを必要とする国際業務や資金証券分野が重要になると上位都銀との格差は絶望的に拡大した。体力の強弱がさらに格差を拡大することになった。例えば1988年度下期の国際業務関連利益をみると、当時、都銀資金量トップの第一勧業銀行と最下位の拓銀との差は、1985年度下期の3.8倍からほぼ5倍の差に広がっていた¹²⁾。

こうした作業を経て、1990年9月に「21世紀ビジョン」構想が発表された。報道陣に配付された資料には「21世紀ビジョンの策定と組織改編について」と書かれていた。道内でのリーディング戦略、本州でのニューリテール戦略、そして国際分野でのアジア重点戦略が、その三本柱であった。しかし、鈴木頭取時代から始まった拡大路線は生き続けた。90年9月といえば、バブルが崩壊を始めた時期であったにもかかわらず、「インキュベーター路線」はその後も引き続き実行されていた。そして、それを機能を担う組織として「総合開発部」の新設が盛り込まれた¹³⁾。

（2）組織改革と総合開発部の新設

このようなインキュベーター路線をひた走るためには、何の組織改革もなしに不可能であった。鈴木頭取の時代に行われた組織改革として、1984年7月の組織改革がある。この組織改革で、拓銀は「本部制」の導入という大規模な機構改革に踏み切った。その中核として業務本部及び東京業務本部を新設することになった。それ以前においては、本部組織は預金（業務部、業務企画部、業務推進部等）、融資（審査部、管理部、融資部等）、証券、国際業務といった銀行の機能別に分かれていたが、それを機能別・商品別から顧客（市場）別・地域別の組織へと改革した。さらに、以前においては、審査部は与信リスクの管理を独自の立場で統括し、大きな影響

12) この点については、『日本経済新聞』1989年11月15日付け、および同、1998年11月2日付けを参照した。

13) この点については、『拓銀はなぜ消滅したか』35～38ページを参照した。

力を持っていた。ところが、本部制採用の結果、リスク管理よりも収益獲得に重点を置いた経営が行われるようになり、行内における審査部門の発言力は著しく低下することになった。これは前述の住友銀行の1979年の組織改革を真似たものである。パブルが本格化するなかで、業務本部(東京の業務本部も含め)ではリスク管理やサウンドバンキングといった考え次第に薄れ、なかでも法人部が道内の中堅・中小企業を中心とした不動産関連融資に突き進んだ。そして、この法人部のなかに営業推進を行う「業務推進役」と審査を行う「審査役」を同居させていた。

1990年9月に、「21世紀ビジョン」を発表したが、そのなかで不動産開発事業の支援とインキュベーター路線が、経営の重点に据えられた。そして、これを受けて法人部が担ってきた不動産関連融資事業を継承し、これらの事業に関しては営業推進と審査を一元的に担う戦略的部門として総合開発部が新設された。この総合開発部は、カプトデコムなど新興企業として育成した50数社を所管する新戦略部門として行内の大きな期待が込められていた。その担当役員になったのが、積極的で、行動的で、ワンマンな性格をもつ海道弘司常務であった。これらの企業にはある共通項があった。急成長の背景に不動産やリゾート開発への過度な傾斜がそれである。総合開発部は、これらの企業に湯水のごとく資金を流し込んだ。

総合開発部には融資を担当する業務推進グループと、その融資を審査するグループが同居していたが、人の配置は業務推進グループの8人に対して、審査グループはわずか2人であった。この配置からも分かるように、審査機能は極めて軽視されていた。前述したように、拓銀は84年の組織改革で審査部の旗を降ろした。しかし、各行内でもこのシステムが持つ与信リスク管理上の問題点の反省から見直し論議が強まり、90年前後には各行で審査部復活の動きが芽生えた。この流れに沿って拓銀も90年10月の組織改革で審査部を復活させた。しかし、他方で同時に発足させた総合開発部には業務推進機能と審査機能を同居させることになり、教訓は拓銀では残念ながら生かされなかった。

総合開発部は、発足当初は第一部(札幌)と第二部(東京)に分かれていた。だが、両者の姿勢は全く異なっていた。というのは、東京ではパブルの熱は完全に冷めており、議論の結果、第二部では不動産融資はやらないという結論を出した。そして、第二部はやがて開店休業状態になり、91年10月に廃止された。だが札幌における総合開発部の第一部ではインキュベーター路線は、ますますヒートアップしていった¹⁴⁾。

14) 以上については、『拓銀と信調査委員会調査報告書』総論、13～14ページ、『拓銀はなぜ消滅したか』、38～41ページ、『日経金融新聞』1988年12月28日付け、および『日本経済新聞』1991年6月7日付けを参照した。

（3）拓銀経営の中核 SSK トリオ

拓銀では、こうしたバブル期の無謀な拡大戦略を採用する経営者の暴走に対して、なぜチェック機能が有効に内部で働かなかったのであろうか。この頃の拓銀の経営の中核は、どのようになっていたのであろうか。コーポレート・ガバナンスの点からみて重要な問題である。

まず拡大路線を採用したのは、1983年4月に頭取に就任した鈴木茂氏の時代である。そのために、1984年に組織改革を行った。そして80年代の半ばには、インキュベーター路線が導入される。このインキュベーター路線の陣頭指揮をとったのが、80年代後半に札幌における業務本部長であった佐藤安彦専務であった。比較のおとなしい人材の多い拓銀にあって珍しい個性派と周りからは認識されていた。それまでは地元企業との付き合い方が、慎重で臆病と言われてきた拓銀が、その付き合い方を180度転換し、北海道の金融界に「たくぎん旋風」を巻き起こしたのは、この佐藤氏が業務本部長になってからというのがもっぱらの見方である¹⁵⁾。

この佐藤氏の後を継いで、1990年10月に21世紀ビジョンをスタートさせた頃に陣頭指揮をとったのは海道弘司常務である。その時期に新設された総合開発部の札幌における担当役員として部下に激しい檄を飛ばし、性格は積極的で、行動的で、ワンマンであった。その頃、鈴木氏は会長に退き、佐藤氏は副頭取であった。この3人がバブル期から21世紀ビジョン実施時期における拡大路線の推進者であり、その絆の強固さは行内外でも有名であり、3人の頭文字をとってSSK トリオと呼ばれた。

海道氏や佐藤氏に反抗すれば、主流にいたはずの幹部でさえも突然、畑違いの閑職に異動させられるという人事が横行した。こうして、行内には自由に物を言えない雰囲気形成されていった。なかには自ら擦り寄り、軍門に下る幹部も多かった。彼らは、自分たちのグループに擦り寄る者は厚遇し、逆らう者は徹底的に排除した。このように人事権を事実上握ることによって、ワンマン体制を作り上げ、彼らの無謀な拡大路線に対する「チェック機能」が内部から有効に働く機構は欠如していた。

鈴木氏は89年4月に山内宏氏に頭取の座は譲ったが、SSK トリオの体制はそれ以後も続いた。21世紀ビジョンの内容に関しても、後からインキュベーター路線が付け加えられた。そして、バブル期の反省から他行が90年前後には業務推進と審査を分離していったが、この時期にインキュベーター路線を推進するために新設した総合推進部では、業務推進と審査とが同居する形の組織が採用され、依然として審査機能は著しく弱体化していた。この点でも、拓銀はバブルが崩壊した後でも、融資に対する「チェック機能」が有効に働かない組織上の問題点を内包していた。そこでカブトデコムなどの大量に不良債権を抱えた企業案件が温存されることになった^{16) 17)}。

15) この点については、『日経金融新聞』1988年12月28日付けを参照した。

16) この点については、『日本経済新聞』1999年11月10日付けを参照した。

・バブル期における拓銀の乱脈融資の実態

(1) カプトデコムへの融資

「拓銀破綻の象徴」とも言えるのが、カプトデコムへの乱脈融資であるので、まず拓銀とカプトデコムとの関係から見ていくことにしよう。拓銀からカプトデコムへの融資は、お互いのグループ会社も含めるとピーク時には総額 4000 億円にのぼり、そのうち 877 億円がコゲついてしまった。拓銀破綻の最大の原因と言われている¹⁸⁾。

カプトデコムの社長である佐藤茂は、高校卒業後、地崎工業に入社した。同社を退社し、1971年4月、24歳の時に社員5人とスコップ6丁で兜建設を設立している。土木工事から不動産の売買・賃貸へと業務内容を拡大し、1988年9月にカプトデコムに社名を変更している。1989年3月に株式を店頭公開し、90年7月には株価は4万1400円の最高値をつけた。売上高も89年3月期の154億円が、90年3月期には418億円、91年3月期には1009億円に急成長した。

この成長を強力にバックアップしたのが拓銀である。カプトデコムと拓銀との関係を築くのは1984年秋である。この時に、佐藤茂は拓銀の佐藤安彦常務に紹介されている。インキュベーター路線にしたがって、拓銀は同社を全面的に支援し、1987年3月にはカプトデコムのメインバンクになっている。その後、洞爺湖畔でカプト・グループが総力を挙げて手掛けたリゾート計画が進められることになる。総事業費は約1000億円規模になる。その巨大な施設は、後に「エイベックス(頂点)」と名付けられるが、これは佐藤茂の壮大な夢であった。北海道最大級のこのリゾート施設の構想が打ち出されたのは89年の春であった。バブル真っ盛り頃の壮大な計画であり、拓銀も計画段階から人材を派遣するなど密接に関わっていた。

しかし、壮大な夢はいつまでも続かなかった。バブルの崩壊とともに、カプトデコムの株価は91年末には1万円を割り、カプトデコムへの過剰な融資は、拓銀にとって最大の不良債権へと転化していった¹⁹⁾。

(2) ソフィア

カプトデコムとともに、拓銀のインキュベーター路線のもとで強力な資金的バックアップを受けて、バブル景気に乗って大きく育った企業として、ソフィアがある。

ソフィアの社長である中村陽一は、もともとは理容師であった。家庭の事情もあって高校を一年で中退して理容師の世界で身を立てようと思った。1966年に、若干26歳で独立し、夫婦

17) 以上については、『拓銀はなぜ消滅したか』、48～51ページを参照した。

18) この点については、『カプトデコムへ不正融資をした拓銀元役員らの罪』、『政界』第21巻第2号(1999年2月)を参照した。

19) 以上については、『拓銀はなぜ消滅したか』、26～30ページを参照した。

2人で懸命に働いた。中村には、単なる理容師には納まらない商才と旺盛な向上心があった。1972年には、札幌で「サウナのある理容店」を開業した。そして、積極的に店舗拡大を行い、道内外に30店以上をもつ「ソフィア中村チェーン」を築き上げた。

拓銀と接触する機会を得たのは、80年代の半ばで中村が積極経営に乗り出そうとしていたころであった。当時、拓銀も地元企業のうち、これまで取引のなかった新興企業の発掘に躍起になっていた。ソフィアのメインバンクは北洋相互銀行（現在の北洋銀行）であったが、あまりに積極的な中村の経営方針に北洋相互銀行は融資を渋り始めていた。まさにその時に「天下の拓銀」の方から近づいて来てくれたのである。

その後、中村がヨーロッパのクアハウス（温泉保養施設）をヒントに「札幌テルメ」の構想を思いついた際にも、拓銀は積極的で湯水のごとく資金を注ぎ込んだ。結局、テルメは1986年に札幌市北区の茨戸地区に着工することになった。総事業費は当初計画では60億円であったが、最終的には110億円に膨らんだ。そして、健康リゾート施設は88年に開業した。さらに、中村は91年に、隣接地に「テルメインターナショナルホテル札幌」の建設に着手した。この計画も当初は総事業費50億円であったが、最終的には260億円の大事業になっていた。

中村の構想はこれだけでは終わらなかった。国際流通資本ヤオハン進出を前提に、「茨戸地区総合開発」の構想を進め、周辺農地の取得に向けて動きだした。その膨大な費用も拓銀グループが融資した。インキュベーター路線はこのような進んでいったが、バブルの崩壊とともにそれが無謀極まりない乱脈融資であることが、誰の目にも明確となった²⁰⁾。

（3）系列ノンバンク

拓銀の系列ノンバンクの一つに、たくぎん抵当証券がある。たくぎん抵当証券は、バブル期の前後、主に本州の中小企業を相手に活発な融資活動を行い、21世紀ビジョンで打ち出したニューリテール戦略を側面から支えた。ニューリテール戦略とは首都圏を中心に、中小企業のオーナーや資産家を対象にした高収益分野への特化を目的としたプライベート・バンキングである。中堅・中小企業の事業経営と事業主の個人としての資産管理を一元的にコンサルティングする担当者を支店に配置して、推進体制を整備した。しかし、他の都銀はバブルが始まった80年代後半から資産向けの営業を始めており、食い込める余地は極めて小さかった。そのため、たくぎん抵当証券もリスクの大きい案件に手を出さざるをえなかった。同社の大口融資先リストによると、その上位20社のうち約3割は従業員10人以下の零細企業であった。

例えば、東京・赤坂の繁華街に面した、年商数千万円の零細企業だった寿司店にビル建設を持ち掛けた。零細企業であったが、若干の土地があった。バブル崩壊後は1坪1000万円ほど

20) 以上については、『拓銀はなぜ消滅したか』、30～34ページを参照した。

になった土地が、当時は坪1億円と言われた。その一等地の27坪の土地を担保に、約29億円をつぎ込んだ。バブル時でさえも、担保価値を超える融資をした挙げ句、バブル崩壊後には担保価値は10分の1に低下してしまった。

東京都港区の界隈で地上げを行っていた千代田開発という不動産会社が、1989年頃から「1.2ヘクタールの土地に35階建てのオフィスビルを建てる」という壮大な計画を打ち出したが、実現可能性の低いこの構想に拓銀は乗ってしまった。当初、数十億円だった融資はその後、たくぎん抵当証券を通して一気に約300億円の膨張した。その後、拓銀本体からも約100億円融資した。だが、バブルが崩壊し、92年12月千代田開発は和議を申請して事実上倒産し、94年9月に破産した。負債総額は約700億円であったが、そのうち約400億円が同抵当証券を中心とする拓銀関連からの融資であった。

バブル崩壊後、このようにしてたくぎん抵当証券は大量の不良債権を抱え、97年11月の拓銀破綻直後に破産した。破産宣告時の貸出債権額は総額3450億円であるが、そのうち回収見込み額はわずかに約711億円にすぎない。貸出債権額の実に8割近くが不良債権という信じがたい結果となった。

他の拓銀の系列ノンバンクとして、たくぎんファイナンスサービスがある。こちらも、たくぎん抵当証券の後を追うように札幌地裁に特別清算を申請して倒産した。杜撰な融資実態はたくぎん抵当証券と同様であり、巨額の不良債権を抱えていたと言われている。

もう一つ、拓銀の事実上の系列ノンバンクとしてエスコリースがある。エスコリースは、1966年に建設機械の販売を目的に「エンジニアサービス」として設立され、その後日本リースと提携してリース業に転じて、72年に現商号に変更した。ゴルフ場開発の失敗などで経営が悪化し、75年に大口融資をしていた拓銀が支援のため社長を送り込み、同行の系列下に入った。その後、エスコリースはノンバンクとしての性格を強めていく。このエスコリースが大阪の中小企業金融会社のイージー・キャピタル・アンド・コンサルタンツ(ECC)に大量の融資を行っていった。拓銀にとって首都圏のいいところはほとんどすべて他の都銀に押さえられているということから、まだ大阪なら余地があるということで関西方面に力を入れることになったが、その際に系列ノンバンクのエスコリースを通過させての業務拡大を計ることになった。

その話に乗ったのが、ECCの会長である垣端信栄(別名・中岡信栄)である。彼は72年4月に大阪の我孫子で焼き鳥屋チェーン「五えんや」を創業したが、83年にECCを設立している。ECCは、エスコリースから低利で資金を借り入れ、それを10%から12%で中小企業経営者に再融資した。そして、垣端氏がその中小企業の経営指導に当たり、コンサルタント料を取る仕組みになっていた。84年9月期には、ECCのエスコリースからの借入は947億4900万円だったが、数年で2000億円近くまで膨れ上がっている。

ECCが行き詰まったのは、垣端氏の選んだ貸出先には、バブルの申し子のような企業が多か

ったからである。ECCは93年12月に、大阪地裁に和議を申請したが、負債総額は2300億円であったが、何とそのうち2000億円がエスコリースからの借入金であった。

銀行系列のノンバンクは、銀行本体が融資しにくい融資案件を紹介され、迂回融資させられることが多い。その意味で、系列ノンバンクは銀行本体の乱脈融資の忠実な別働隊となる。時にはライバルとしての相対的自立性を持つこともあるが、別働隊としての側面が強い。こうしたことから、バブル崩壊後、大量の不良債権を抱えることになり、そのことがまた銀行本体を苦しめることになった²¹⁾。

・バブルの崩壊と大量の不良債権の発生・隠蔽

拓銀がバブルの発生に乗って、インキュベーター路線をひた走り、不動産関連への乱脈融資へ突っ込んでいったのはバブルの末期であり、首都圏や関西圏ではすでにバブルが崩壊した後も、総合開発部を新設しインキュベーター路線を突き進んでいた。だから、本格的なバブルの崩壊が北海道にも押し寄せた時に、拓銀が被った損失は甚大であった。

大量の不良債権を抱えることになったが、それをいかに過少に見せ、信用の急激な低下を防止し、問題を先送りするかが、当時の拓銀の経営者にとって大きな課題となった。しかし、根本的に問題を解決することなく、不良債権を過少に見せようと努力したことが、結果的に逆に不良債権をもはや処理しきれない規模にまで膨大化させ、「飛ばし」という方法で隠蔽するしか方法がなくなってしまった。

以下において、インキュベーター路線の破綻とそれを促進したSSKトリオの崩壊、そして、不良債権を過少に見せるために使用した方法、そして最後に、不良債権の「飛ばし」による隠蔽の方法について、順不同にはなるが述べることにしたい。

（1）カプトデコムの倒産回避と追加融資

カプトデコムは91年3月期決算まで売上げを倍々ゲームで伸ばしていたが、92年以降急速に悪化していくことになる。この急成長とその後の一転した急激な業績悪化の裏側には、「不動産錬金術」とも「売上高マジック」とも言われる、あるカラクリが隠されていた。その方法とは、ノンバンクなどから融資を受けた、地上げを担当する関連会社に地上げをさせて土地を取得させ、それらの会社からカプトデコムに対して建物の建設を発注させる。そして、完成後には、カプトデコムがその土地・建物を一括して買い上げる。さらに、土地・建物を再び子会社や関連会社などに転売したり、賃貸したりする。これにより一つの土地を舞台にして建設工事

21) 以上については、『拓銀はなぜ消滅したか』、44～48ページ、6・7～71ページ、六角弘『怪文書』（光文社新書、2001年）、141～148ページ、および『日経産業新聞』1994年2月1日付けを参照した。

の受注代金と土地・建物売却代金の両方を二重に計上できる。

ところが、この成長の裏側には、当初から危うさが潜んでいた。カプトデコムが本体だけではなく、子会社・関連会社の債務保証などの資金繰りのすべてをしなければならぬが、それはとりもなおさず、カプトデコム本体の信用力にかかってくる。そして、このカプトデコム・グループの会社の潤沢な資金をほぼ全面的に支えていたのが拓銀であった。ところが、このシステムが円滑に回転するためには、地上げ、建設、売却・賃貸がスムーズに進行する必要があるが、不動産価格が右肩上がりでなければならなかった。バブルが崩壊し、その前提条件が崩れると、もう一つ的前提条件であったカプトデコム本体の信用力とグループ会社全体の資金調達力も崩れ、このシステム全体が音を立てて崩れてゆくことになる。こうなると、カプトデコムの業績は急激に悪化の一途を辿り、そこへ貸し込んでいた拓銀の莫大な融資は焦げつくことになる。

カプトデコムとの関係はすべて海道に任されていたため、当時副頭取の佐藤をはじめとする幹部は、この融資の全貌と、カプトデコムの経営悪化の深刻な実態を、ほとんど認識していなかった。この一点を見ても、カプトデコムへの融資がいかに杜撰であったかが分かる。しかし、カプトデコムの突然の倒産は、拓銀に与える影響が余りに大きいことから、92年3月末に、拓銀行内で経営会議が開かれ、カプトデコムに対して500億円の追加融資枠を設けることが決められた。

こうして、追加融資を行うことによって、倒産を回避することは、バブル期の乱脈融資が不良債権として公表されることを回避することにもなり、杜撰を融資をしていた当時の経営幹部の責任の回避にもなり、経営者の保身のための追加融資でもあった。しかし、この追加融資が、回収見込みのない融資となり、その後の不良債権を一層拡大することになった²²⁾。

(2) インキュベーター路線の破綻とSSK トリオの崩壊

インキュベーター路線の象徴だった海道が、総合開発部の責任者として行っていた乱脈融資の責任をとらされ、1992年6月に、関連会社のタクトの社長に就任するという形で関連会社に追い出されることになった。トリオの一番下の者だけが、明確な形で責任を取らされることになったが、拓銀行内のパワーバランスは一気に揺らぎ、バブル期に権勢を誇っていた鈴木相談役、佐藤安彦副頭取、そして海道常務のSSK トリオは崩壊した。その後は、海道と同期の河谷禎昌が常務から専務に昇格し、山内宏頭取の側近としてバブル清算の陣頭指揮を執った。

22) 以上については、『拓銀はなぜ消滅したか』、51～54ページ、「カプトデコムへ不正融資をした拓銀元役員の名」『政界』第21巻2号(1999年2月)、67ページ、および『日経産業新聞』1992年12月2日付けを参照した。

インキュベーター路線の強烈な後ろ楯となった総合開発部は、1994年3月末で正式に廃止されることになった。これをもってインキュベーター路線は、完全に破綻したことになる。ただ、パブルが崩壊して以降、総合開発部は次第に存在意義を失い、同部が担当していた企業も本店営業部や審査部に順次移管され、最後まで残ったのはカプトデコム1社だけであった²³⁾。

（3）不良債権の処理の仕方 カプトデコムの場合

拓銀は、追加融資を行い、当面のところはカプトデコムの倒産を回避したが、いつまでもカプトデコムを支援するつもりはなかった。1992年10月26日に拓銀本店内で山内頭取はじめ少人数の幹部が集まり、経営会議を開いた。そこで、対外的にはカプトデコムの支援を装いつつも、内部では数カ月後にはカプトデコムを倒産に導こうとする二枚舌の対応を取ることを決定した。

不良債権の処理の仕方として、多くの都市銀行においてそうであったが、例えば長銀では「事業推進部」といった専門に不良債権を処理する部門を新しく作った。ところが、その部門は不良債権を根本的に処理するためのものではなかった。融資先企業が手掛けていたリゾート開発やホテルなどの建設途上の案件をそのまま凍結すれば、そこにつぎ込んだ融資額はすべて不良債権として公表しなければならなくなる。それを避けるためには、つまり不良債権の公表額を過少にみせるためには、その案件を完成させ、その上で営業するか処分するかを決定すればよいということであった。そして、その案件を完成させるためにまたも膨大な資金がつぎ込まれたのである。不良債権を処理するという後ろ向きの業務であるにもかかわらず、「事業推進」という名称は奇妙に思われるが、今述べたように不良債権の処理を「不良債権の事業化を推進する」という形で行ったという意味では事業内容にふさわしい名前であった。

この考え方の背景には、そのうち景気はよくなり地価も上昇するといった根拠のない楽観論があった。ところが、その後も景気はよならず地価も下落を続けた。その結果、完成した案件は赤字経営となり、売却しようにも採算の合わない低価格でしかないという状況であった。つまり、不良債権を処理するどころか、逆に不良債権を雪だるま式に増やしたにすぎない。

拓銀では、不良債権を処理するための新しい部門は作られなかったが、処理の仕方はよく似ていた。拓銀は、カプトデコムやソフィアが手掛けていた案件を凍結せずに、完成させるために融資を続けた。カプトデコムが手掛けていた、洞爺湖畔の小高い丘の頂上にそびえ立つ「エイベックスリゾート洞爺」と名づけられたその豪華な施設は、1993年6月9日にオープンにこぎつけた。同じようにソフィアが札幌市の茨戸地区にレジャー施設「札幌テルメ」に隣接し

23) 以上については、『拓銀はなぜ消滅したか』、54ページ、および『日経金融新聞』1994年3月23日付けを参照した。

て建設を手掛けていた「テルメインターナショナルホテル札幌」が完成し、1993年4月1日にオープンすることになった。その完成のために拓銀から巨額の融資が続けられた。

拓銀とカプトデコムの関係については、拓銀は、カプトデコム・グループ企業のうち収益力のある「甲観光」(現・エイベックス)と「兜ビル開発」(同・リッチフィールド)を自らの傘下に収め、選別支援を宣言した。二社を乗っ取られるかもしれないという危機感から、佐藤茂はそれに激しく反発していた。ところが、拓銀は工社とトリ社の経営から、カプトデコムを完全に引き剥がすために、佐藤茂が権限がないにもかかわらず工社などの手形を偽造して、勝手に手形を振り出したという内容で、7月13日に手中に収めた工社とトリ社に彼を刑事告訴させた。紆余曲折を経ながらも、結局12月6日、佐藤茂は札幌地検に逮捕され、札幌地検は佐藤茂を札幌地裁に起訴した。

この間に、拓銀はさらに1993年11月4日には、カプトデコムに対する融資支援を打ち切ることを決定し、同社に伝えた。したがって、今後は新規融資はせず、返済の猶予もしないことにしたのである。このように両者の関係は全く冷えきってしまった。バブルの時は固い絆を結び、バブルが崩壊すると急速に冷めていくという関係は、長銀とイ・アイ・イ・インターナショナルとの関係、三井信託銀行と麻布建物との関係と共通している。

収益力があるということから、カプトデコムの社長佐藤茂から無理矢理引き剥がしたエイベックスも巨額の融資を行い完成させ、開業してみれば赤字経営で拓銀をさらに苦しめることになった。その点では、テルメインターナショナル札幌も同じであった。エイベックスの経営状態をみると、損益が均衡するための宿泊数に対して実際のそれは半分にすぎず、100円の売上を得るのに164円の費用がかかるというものであった。

バブルの負の遺産を凍結して即座に償却するか、先延ばしして事業化するか、拓銀は後者を選び、延命のための資金を注ぎ込み、結果的に不良債権を一層拡大することになってしまった²⁴⁾。

(4) ペーパーカンパニーの設立と不良債権の隠蔽

1992年暮れには、「アワジ商会」「ミッテル」「もりに商事」「ローレイ」など拓銀のペーパーカンパニーがいくつも設立され出した。どれも経営悪化した著しいカプトデコムとその周辺企業に対して、拓銀が資金を捻出するための事実上の迂回融資の受け皿として利用されたものである。迂回融資は外観的には、拓銀からカプトデコムへの融資支援としてなされたように見えるが、次のような理由で拓銀幹部の保身のためになされたことが透けて見える。というのは、

24) 以上については、『拓銀はなぜ消滅したか』、55ページ、60～61ページ、64～65ページ、80～81ページ、および拙稿「長銀の経営破綻とコーポレート・ガバナンス」『立命館経営学』第40巻第4号(2001年11月)を参照した。

拓銀 ペーパーカンパニー カブトデコム・グループへと流れた資金が最終的には拓銀系ノンバンクへと行き着いていたからである。つまり、系列ノンバンクの経営危機を覆い隠すのが、迂回融資の最大の目的であった。系列ノンバンクの経営危機はそこへ大量の融資を行ってきた拓銀自身の経営危機に直結するからである。

このように多数のペーパーカンパニーが、迂回融資という複雑な経路を辿って追加融資の一端を担い、結果的に不良債権を一層膨らませる役割を果たしたが、さらにそれが「飛ばし」という形態で不良債権を隠蔽することにも使われるようになった。拓銀のペーパーカンパニーは、不動産不況のために全く売却できないカブトデコム関連の不動産を積極的に買いあさった。そのための巨額な資金は、拓銀が融資をした。この頃のカブトデコムにとっては保有不動産を即座に売却できないということは、すぐにでも経営破綻する可能性が高かった。カブトデコムの早すぎる破綻は、拓銀自身に降りかかる影響が大きすぎるために、その先延ばしを図るために、ペーパーカンパニーを使って不良債権をカブトデコム名義からペーパーカンパニーの名義へと「飛ばし」ていった。

またこの時期には、30社前後もあったとされる同様のペーパーカンパニーが、カブトデコム関連以外の不良債権の「飛ばし」のためにも利用されていた。こうして償却しきれない膨大な不良債権が「飛ばし」という形態で「隠蔽」され、粉飾決算という泥沼の奥深くに沈められていった。このことが、後に拓銀の信用不安を強め、市場から執拗に圧力を受けることに繋がっていくことになる²⁵⁾。

．道銀との合併合意と合併延期

（1）信用力の低下と株価下落・預金流出

拓銀は、前項で述べたように、不良債権の公表額を過少に見せるだけでなく、それを隠蔽するための工作まで行っていたが、業績の悪化と信用力の低下を完全に覆い隠すことはできなかった。94年1月になるとマスコミは、明確に名指しで「危ない銀行」として取り上げ始めた。

94年12月には、大蔵省から「決算承認銀行」の指定を言い渡されることになる。大蔵省が決算承認銀行としての指定を行うのは、行政指導の一環として行われるものである。通常の金融検査などの結果、経営に問題がある銀行に対して、事前に決算内容をチェックすることになる。同省の承認なしに株主への配当、人事案件、役員賞与をきめることができない。

さらに95年8月にムーディーズが公表した拓銀の格付けでは、最低のEランク（最終的に何らかの外部の支援を要する格付け）であった。こうした状況を踏まえ、信用力の低下を克服するために、1996年3月期の決算では、経常・当期利益の大幅な赤字を覚悟のうえで、不良債権の

25) 以上については、『拓銀はなぜ消滅したか』、56～59ページを参照した。

大量の前倒処理を実施した。しかし、拓銀の不良債権比率は依然として高く、信用の回復には程遠いものがあった。

こうしたなかで、97年1月になると、銀行株は軒並み安値を更新したが、なかでも拓銀株は外資系証券会社から大量のカラ売りを浴びせられ、一気に200円を割り込む事態となった。拓銀株が100円台に落ち込むのは、実に18年ぶりのことであった。

株価の下落で、信用力の低下が白日のもとに晒されると、今度は預金の流出が始まった。最初は機関投資家など大口預金者の解約として始まったが、3月にはマスコミの標的となったことから預金の流出は個人の定期預金の解約へと拡大した。マスコミの標的となった翌日の1日だけで流出額は10億円以上に達した。定期預金は解約すると手数料を取られ損であるにもかかわらず、次の日も億単位で預金の流出は続き、事態の深刻さは誰の目にも明らかであった。ついに、河谷頭取は合併以外に生き残る道はないと判断した²⁶⁾。

(2) 道銀との合併合意と合併延期

河谷頭取から極秘の指示を受けた拓銀の幹部は、1997年3月5日に北海道銀行(以下、道銀と略記する)の幹部を訪ね、頭取同士で合併の話し合いをする機会を作ってもらうように要請した。そして、3月15日に両頭取は二人きりでの会合を持つことになり、早くも半月後の4月1日には記者会見に臨み、合併の合意を発表した。

しかし、その後の合併交渉は難航した。交渉が難航したのは、交渉の過程が、実質的に対等合併という形ではなく、最下位とはいえ都銀の一角を占める拓銀が救済される側に立たされ、規模の小さい道銀が絶えず主導権を握るという方向で進んだことに対して、誇り高き拓銀がそれに従えなかったことにある。

道銀側は、92年に藤田が頭取に就任して以降、バブル期に抱えた不良債権の処理のために、強引とも思える合理化を進めてきた。その苦しみを味わった道銀の行員の間では、大量の不良債権を抱えた拓銀との合併で割を食うのではたまらないという空気が漂い、その不満を和らげるためにも、交渉の過程で主導権を握ることを内外に示す必要があった。また、道銀の行員の多くは、リストラを徹底した結果単独でも生き残りは可能なまで回復したという認識を持つようになった。

さらに、藤田頭取も拓銀が抱える不良債権を精査した結果、その規模が膨大であることに対して大きな懸念を表明するようになった。さらに、会談を重ねるにつれ、確約したはずの拓銀のリストラはいっこうに進まず、頭取間で合意した「業態は地銀」という方向で拓銀内部で意

26) 以上については、『拓銀はなぜ消滅したか』、79～82ページ、84～86ページ、および『拓銀と信調査委員会調査報告書』総論、14～15ページを参照した。

思統一が図られない、さらに巨額の不良債権の不安は依然として消えない、という状況のなかで藤田頭取の合併の意思は薄らいでいった。

拓銀にとって、地銀という業態を選ぶことは、本州部分の営業を捨て去ることを意味する。都銀である拓銀としては、戦後営業網も北海道だけではなく、首都圏を中心とする本州にも展開してきた。支店数では北海道 133 支店、本州 63 支店という割合であった。また、貸出残高（97年3月期で約7兆円）でみると、北海道と本州がほぼ半分ずつであった。このように、拓銀は「北海道拓銀」と「本州拓銀」という二極構造になっていた。銀行の戦略立案部門である企画部も、大蔵省との窓口となるだけに、当然本州拓銀の企画部が中心となる。このように、本州拓銀の独立性が強い分だけ、総体的に拓銀の河谷頭取のリーダーシップも弱くなり、拓銀では意思統一できない内部事情を抱えていた。

道銀では、今回の合併が大量の不良債権を抱え、合併以外に生き残りの道がない拓銀の救済であり、道銀が主導権を持つのは当然という意識があった。そして、主導権を持つためにも、合併後の新銀行の業態はあくまでも地銀でなければならなかった。というのは、国際部門や市場部門といった地銀である道銀の弱い部門を抱えている本州拓銀を抱えたままでは、道銀が優位に立てないことは明白であった。

こうしたことから、両者の対立は日増しに深まっていった。拓銀は、合併以外に生き残る道がないにもかかわらず、都銀としての過去の地位を捨て去ることができず、本州拓銀を切り捨て、強引にでも意思統一を図ることができないまま、ついに9月12日に両頭取の共同記者会見の席上で、合併延期が発表されることになった²⁷⁾。

・拓銀の経営破綻 資金繰りの悪化

（1）株価下落 信用力の低下 預金流出

9月12日の道銀との合併延期の発表は、拓銀の市場における評価に関して決定的な意味を持った。拓銀が不良債権を過少に公表する努力をし、不良債権を巧妙に隠蔽しても、市場およびマスコミはそれを見透かし、業績の悪化とも相まって株価は下落し続けた。そこで最後の頼みとしたのが道銀との合併であったにもかかわらず、その延期を発表したということにより、拓銀は立ち直る機会をもはや失ったものと評価された。その結果、第5表のように、拓銀の株価は9月12日の108円から下がり続け、9月17日にはついに100円の大台を割り込む事態となった。その後も株価は下落を続け、11月14日には65円にまで低下した。

株価の下落は、市場における拓銀の銀行としての信用力の低下を白日の下に晒すことであり、

27) 以上については、『拓銀はなぜ消滅したか』、86～100ページ、および「ドキュメント拓銀の破綻」『日経ビジネス』1997年12月1日号を参照した。

第 5 表 拓銀と道銀の株価の推移

年 月 日	拓 銀	道 銀	日経平均	備考（拓銀関係）
	(円)	(円)	(円)	
9年3月末日	153	163	18,003	
8月末日	122	139	18,229	
9月11日	110	135	18,282	
9月12日	108	140	17,965	・拓銀・道銀合併延期発表
16日	103	130	17,974	・延期発表翌営業日の終値
17日	93	125	17,683	・100円割れ
9月末日	91	133	17,887	
10月6日	87	127	17,824	・90円割れ
8日	76	125	17,619	・80円割れ
10月末日	金 78	116	16,458	(11/3)三洋証券更生法申立
11月4日	火 77	113	16,500	
5日	水 76	120	16,448	
6日	木 71	118	16,533	
7日	金 69	111	16,836	・70円割れ
10日	月 71	115	15,697	平均株価 16,000円割れ
11日	火 75	117	15,867	
12日	水 69	117	15,434	
13日	木 69	113	15,427	
14日	金 65	109	15,082	

（資料）旧大蔵省銀行局銀行課「拓銀の資金繰りと今後の対応」（1997年11月16日），4ページ。

預金者も預金の払戻という形でそれに対応した結果、預金の流出が発生することになった。預金の引出しは本州の店舗だけでなく、微減にとどまっていた道内でも広がり、9月の1カ月間で2500億円以上も減少することになった。こうして拓銀の資金繰りはますます悪化していくことになるが、ここに至って拓銀は、株価下落 信用力の低下 預金流出という悪循環に陥ってしまった²⁸⁾。

（2）預金流出と資金繰りの悪化

拓銀が経営破綻した直接の契機は、金融市場で十分な資金を調達することができず、流動性危機が深刻化したことであった。つまり、資金繰りの悪化である。97年初めからの株価の下落に伴う信用力の低下により、急速な預金の流出が発生し、資金繰りの綱渡りが続いていたが、最終的には短期金融市場から連日、コールで2000～3000億円程度の資金を調達して帳尻を合わせていた。

預金残高は市場で経営不安説が流れた97年2月以降、前年同月比10%前後で減少を続けた。道内ではまだ微減であったものの、本州店舗からは同20%以上の大幅な流出が続いた。このため拓銀は、一方で貸出先から資金回収を図りながら、他方で大口定期預金に突出して高い金利

28) 以上については、日本経済新聞社編『日本が震えた日』（日本経済新聞社，1998年），103ページ，および『日本経済新聞』1997年11月18日付けを参照した。

第6表 拓銀の資金繰りの状況

（単位：億円）

残 高（主要勘定）							調 達 額	
	一般預金	大口定期	有担 コール	うち 翌日物	無担 コール	うち 翌日物	コール 翌日物計	11月17日以降は 必要見込額
8年12月末 (a)	55,739	16,485	987	987	2,364	484	1,471	8年12月末
9年3月末	52,697	8,572	2,517	2,517	1,095	5	2,522	9年3月末
6月末	52,552	11,643	2,437	1,913	1,384	484	2,397	6月末
8月末 (b)	51,217	9,194	2,403	1,502	1,022	472	1,974	8月末
9月末	49,693	7,998	4,994	3,294	842	342	3,636	9月末
10月末 (c)	48,792	7,261	4,919	2,876	868	818	3,694	10月末
8/12 9/10 (c-a)	6,947	9,224	3,932	1,889	1,496	334	2,543	10月27日(月)
9/8 9/10 (c-b)	2,425	1,993	2,516	1,374	154	346	2,373	28 (火)
							2,813	29 (水)
							3,217	30 (木)
							3,694	31 (金)
							-	11月3日(祝)
							2,777	4 (火)
							3,377	5 (水)
							2,991	6 (木)
							2,720	7 (金)
							2,677	10 (月)
							2,803	11 (火)
							3,177	12 (水)
							2,939	13 (木)
							2,789	14 (金)
							1,044	17 (月)
							1,025	18 (火)
							989	19 (水)
							1,593	20 (木)
							1,738	21 (金)

拓銀の貸借対照表・主要勘定（9年9月末・速報）(兆円)

（資産）		（負債・資本）	
貸 出	6.02	一般資金	4.96
有価証券	1.26	大口定期	0.79
		コ ー ル	0.58
		資本勘定	0.29
資 産	8.55	負債+資本	8.55

直近のコール調達力 2,000 億円

（この他に日銀貸出担保 671 億円有り）

コール翌日物調達 不足見込額（ ）		
	3,044	17 (月)
	3,025	18 (火)
	2,989	19 (水)
	3,593	20 (木)
	3,738	21 (金)

（資料）「拓銀の資金繰りと今後の対応」, 3 ページ。

をつけるなど、なりふり構わない形で資金集めに奔走した。

第6表で、拓銀の資金繰りの状況を見てみると、預金残高では平成8年（1996年）12月末以降一般預金も大口定期預金も大幅に減少している。そのなかで一般預金を見ると、平成8年12月末から平成9年10月末の間の一ヵ月平均の減少額は694.7億円であるにもかかわらず、平成9年8月末から10月末の一ヵ月平均の減少額は1212.5億円であり、特に9月12日の道銀との合併延期発表以降、預金流出が2倍近く大きくなっていることが分かる。これは、道銀との合併延期が、拓銀の信用力の低下に決定的な影響を持ったことを示している。そしてまた、この表のなかの短期金融市場での調達額を見ると、コール翌日物市場で10月27日以降、連日

2000億円から3000億円の資金を調達していたことも分かる²⁹⁾。

(3) 三洋証券の破綻とコール市場でのデフォルト発生

11月3日に準大手証券である三洋証券が東京地裁に会社更生法適用を申請し倒産した。その結果、翌日にはコール市場でデフォルトが発生した。コール市場は、金融機関同士が資金を融通し合うインターバンク市場の一種である。インターバンク市場でのデフォルトは金融機関が借りた金を返さないということであり、そんなことは絶対に起こらないという大前提の下で金融市場は成り立ってきた。それゆえ、このデフォルトの発生は金融市場における大混乱を引き起こすこととなった。

この事件は、他の金融機関が三洋証券に貸していたわずか10億円ほどの無担保コールが返済不履行となったことから始まった。金融当局も「わずか10億円」とデフォルト発生を軽視していた。コール資金は翌日には返済されるものであるから、会社更生法適用の申請は、即コール資金のデフォルトを意味した。当然そのことは、旧大蔵省も日銀も当時知っていた。知らなかったのは、「わずか10億円」であろうと、インターバンク市場における初めてのデフォルトが及ぼす金融市場への影響の大きさについてであった。

この事件が発生して以降、インターバンク市場での資金の出し手は、信用不安から極めて慎重になった。つまり、金融機関が金融機関を信用しなくなってしまったのである。これは金融政策運営上の痛恨の失策だったと言える。そして、拓銀のように信用力が低下している金融機関には資金を貸さなくなってしまった。こうして拓銀はますますコール市場で資金を調達することは困難になった。預金流出による資金繰りの悪化を、コール市場での資金調達で補っていたのであるから、このことによりいよいよ資金繰りの悪化は、拓銀を窮地に追い込むことになった。

11月14日(金曜日)、その前日まで拓銀の主幹事であった山一証券など複数の金融機関が、市場を通じて拓銀に資金を提供していた。ところが、この日は無担保コールの大半が消えてしまった。折しもこの日は、日銀が金融機関に預金の一定割合を強制的に預け入れさせる準備預金を積み立てる最終日であった。拓銀は日銀準備預金を確保する必要に迫られていたが、準備預金が目標額に対して不足する事態に陥った。拓銀は完全に市場から見放されることになった³⁰⁾。

29) 以上については、『日本が震えた日』、107～108ページ、および旧大蔵省銀行局銀行課「拓銀の資金繰りと今後の対応」(1997年11月16日)を参照した。

30) 以上については、『日本が震えた日』、104～105ページ、『拓銀はなぜ消滅したか』、107～108ページ、および『日本経済新聞』2000年11月12日付けを参照した。

（４）北洋銀行への営業譲渡 経営破綻

河谷頭取は、日銀の支援さえ取り付ければ、翌週の資金繰りを維持することができる自信があった。しかし、自主再建の可能性が限りなくゼロに近かった。そこで、実は日銀からは先日の13日に「もう支援はできない。営業譲渡を決断してほしい」と迫られていた。旧大蔵省も破綻処理をする決意を固めていた。しかも、「破綻」の日時は、月曜日の17日の早朝に絞られつつあった。というのは、17日の月曜日の日中に資金ショートすれば、大混乱に陥る危険性が高かったからである。

また、旧大蔵省は破綻処理の方法として最善の策と考えたのは、行員の雇用、顧客への影響をも考慮して、受け皿行への営業譲渡というものであった。旧大蔵省は、その受け皿行を規模の点からみれば道銀しかないと考えていたが、河谷頭取は、合併交渉での道銀との感情的なもつれを考えると、その案を受けることはできなかった。拓銀側はこの日に会議を開き、受け皿行にするかを検討したが、同行への営業譲渡を容認する役員はゼロであり、第二地方銀行である北洋銀行とすることで全員が一致した。河谷頭取は翌15日に旧大蔵省にその旨の連絡を入れた。道銀にこだわり続けた旧大蔵省も北洋銀行への説得に回らざるを得なくなった。その日のうちに、旧大蔵省から北洋銀行の武井正直頭取に受け皿行になるようにとの要請が電話で伝えられた。

連絡を受けた武井頭取にはもはや選択の余地はなかった。というのは、自行がその要請を引き受けなければ、ライバル行の道銀が拓銀の営業譲渡を受け、道内最大手の銀行にのし上がるだけであるからである。小が大を呑む合併だけに、身震いをする思いであったが、その日のうちに武井頭取は決断をした。

ただし、拓銀の資金量は北洋銀行の4倍もあり、そんな規模の大きい銀行を背負い込むことはリスクも決して小さくはなかったので、次の三つの条件を出した。それは、日銀は特別融資を出すこと、預金保険機構からの資金援助、北洋銀行への営業譲渡は拓銀の道内の店舗のみ、という条件であった。

こうして、11月17日午前8時20分、拓銀本店で拓銀の経営破綻に関する記者会見が開かれた。拓銀はその場で正式に自主再建を断念し、同じ北海道の第二地方銀行である北洋銀行を軸に預金や貸出などの営業を譲渡することを発表した。拓銀の破綻処理策は、第7表のとおりとされた³¹⁾。

31) 以上については、『拓銀はなぜ消滅したか』、109～118ページ、および『日本が震えた日』、100～102ページを参照した。

拓銀のその後の破綻処理の内容については、北澤正敏『概説現代パブル倒産史 激動の15年のレビュー』（商事法務研究会、2001年）第8章第7節「拓銀の経営破綻」を参照されたい。

・金融当局・旧大蔵省の責任

拓銀が経営破綻したことに對して、まず一番に責任追及をすべきなのは拓銀の経営者である

第7表 拓銀の破綻処理策の内容

1. 日銀が、金額無制限の特別融資により、当面の拓銀の資金繰りを支援する。
2. 拓銀は、受け皿の北洋銀行に道内の業務を譲渡する。
3. 業務譲渡の際、不良債権は預金保険機構が買い取る。
4. 本州の資産・預金については本州にある金融期間へ営業譲渡する方向。
5. 金融当局は、政府系も含む地元金融期間に取引先の資金繰り支援など協力を求める。
6. 大蔵省検査の結果、債務超過なら預金保険は北洋銀行への資金贈与も実施し、焦げ付きの穴埋めに当てる。
7. 預金保険法では保護されていない外貨預金も含む預金とインターバンク(銀行間取引)市場での拓銀向け貸出しは、全額保護する。
8. 事業を引き継ぐ北洋銀行の資本増強策については、今後検討する
9. 拓銀の役員は、経営責任明確化のため全員辞任する。
10. 拓銀の行員の処遇は、今後の具体的な作業の中で決める。

(資料)北澤正敏『概説現代バブル倒産史 激動の15年のレビュー』(商事法務研究会, 2001年), 227ページ。

ことは明らかである。80年代の後半に「拡大路線」に基づいて極めてリスクの高い不動産関連の乱脈融資を実施し、バブル崩壊後はその結果発生した大量の不良債権の抜本的な処理をすることなく、自らの責任追及を逃れ、保身のために「問題の先送り」をしてきたこと、その結果拓銀の信用力は極度に低下し、最終的に経営破綻に至った。その最大の責任は経営者にあることは言うまでもない。

ただ、これらの経過と原因については、これまでの考察において分析してきたことである。さらに、拓銀は98年3月に旧大蔵省の業務改善命令に基づいて与信調査委員会を設置した。拓銀の経営破綻の原因究明と経営者に対する責任追及を解明し報告書も作成し、それに基づいて民事訴訟・刑事訴訟も起こしている³²⁾。ところが、旧大蔵省については何の責任も追及されないままである。そこで、本稿ではいかなる責任が旧大蔵省にあったのかを解明することにした。

そのためには、戦後日本の金融行政の特徴を概観しておく必要がある。第一は、先進諸国への経済面・金融面でのキャッチアップ政策とそこから発生する旧大蔵省の保護行政・事前行政・

32) これらの内容については、北海道新聞取材班『解明・拓銀を潰した「戦犯」』(講談社, 2000年), 第7章第2節「破綻責任」を参照されたい。

密室行政という点である。第二は、信用秩序の維持の観点から生ずる護送船団行政である。第三は、銀行に関しては戦後一貫して免許制であるが、そこから発生する許認可権限の問題である。これらの点について順番に考察し、最後にコーポレート・ガバナンスとの関連を分析することにしよう。

（1）キャッチアップ政策と保護・事前・密室行政

戦後の荒廃した経済状態のなかで、先進諸国への経済面・金融面でのキャッチアップ政策は、旧大蔵省の金融行政に大きな影響を与えた。そのため、個々の銀行・金融機関を厳しく監督・監視するよりも、いかに急速に国際競争力を付けさせるかが最大の課題であった。そのためには、徹底した保護行政を展開し規模の拡大を図ること、個々の銀行・金融機関に経営上の問題が生じて、明確なルールを設けて事後的に厳しく罰することはせず事前に処理してしまうこと、したがって問題を公にすることなく密室で政治的に解決してしまうこと、こうした金融行政を展開してきた。

金融当局は、銀行・金融機関の経営の健全性の観点から、個々の銀行・金融機関の経営を監督・監視する必要がある。したがって、旧大蔵省金融検査部の検査は、都銀で3、4年に一度、地銀で2、3年に一度程度であるが、事前通告は一切なく、抜き打ちが原則となっている。しかし、検査の順番は金融機関ごとにほとんど決まっており、いろいろな「慣行」で日程がある程度読めるようになっている。そこで、正確な検査の日程などを聞き出すことがMOF担（大蔵省担当）の任務となっている。そして、検査が間近になると、どこの支店を検査するかなどさらに詳しい情報を得るために、集中的な接待が行われる。そして、検査に「さじ加減」が加えられるといった「馴れ合い」が両者の間に発生する。こうして接待汚職が大々的に行われていたことが明らかになり、旧大蔵省に対する批判が強まった³³⁾。しかし、こうした大蔵官僚と銀行・金融機関との「馴れ合い」が生ずるのは、以上の特徴を持った金融行政の必然的な結果である。

また、旧大蔵省は、拓銀に対して91年と94年に金融検査に入り、その結果に基づいて94年11月には拓銀を「決算承認銀行」に指定している。定期的な検査で旧大蔵省は、拓銀の経営の隅々まで把握していたが、拓銀の経営実態の真実を公表することは一度もなかった。旧大蔵省は拓銀の経営悪化をしりながら、具体的にどんな指導をしてきたのか、また大量の不良債権についてもどのような抜本的処理を進めようとしたのか、はつきりしない。問題が明らかになっても、一貫して問題を「先送り」することで、その場をしのぐという方針を他の銀行・金

33) この接待汚職の内容については、とりえず朝日新聞経済部『金融動乱』（朝日新聞、1999年）の第8章「接待汚職」を参照されたい。

融機関に対しても取りつづけてきた³⁴⁾。これは、旧大蔵省が、信用秩序の維持を名目にとってきた一貫した行動であったが、そのことが逆に金融危機を一層深刻化させ、ついに都銀の一角までも経営破綻に追い込んだ。にもかかわらず、旧大蔵省はどこからも厳しい責任追及を受けていない。

(2) 信用秩序の維持と護送船団行政

信用秩序の維持の観点から、個々の銀行が倒産しないように、銀行間の競争の激化を緩和する必要がある。そのために、護送船団行政は、戦後日本の金融行政の基本となってきた。それを達成するために、預金金利の上限規制や、長短分離規制、銀行・証券の分離規制、銀行・信託の分離規制といった垣根規制といった競争規制が実施されてきた。さらに、こうした競争規制を一つの基礎としながら、最も競争力の劣る銀行・金融機関にも一定の利益が上がるように、金利体系、店舗行政などあらゆる面で便宜を図ってきた。そのために、信用組合や信用金庫といった中小金融機関の預金のシェアは一貫して上昇し³⁵⁾、生き延びる余地を与えられ、倒産を回避してきた。こうした金融行政を、全体の進行速度を最も船足の遅い船に合わせる船団の護送になぞらえて、「護送船団行政」と言われてきた。

したがって、90年代に入ってから以降のいくつかの金融機関の経営破綻や拓銀の経営破綻を、70年代末からの金融自由化や金融ビッグバンによる市場メカニズムの浸透、さらには個々の銀行・金融機関のあり方を市場に委ねる方向への旧大蔵省の方針転換といった形で、護送船団行政が終焉しつつあることの結果だと捉える考え方がある³⁶⁾。

(3) 免許制と許認可権限

銀行は戦後一貫して登録制ではなく免許制であり、このことから旧大蔵省は個々の銀行に対して大きな許認可権限を持ってきた。このことが金融行政に与えた影響も大きいと思われる。というのは、この許認可権限を基礎に、旧大蔵省は銀行に対して、店舗、配当、広告、商品開発など銀行経営のありとあらゆる面にわたって行政指導を行ってきた。

その結果、銀行経営者は、顧客ではなく、お上である旧大蔵省のご機嫌を伺って経営を行うようになる。したがって、銀行のなかで何ら経営の現場を知らないMOF担が大きな力を持つ

34) この点については、『拓銀はなぜ消滅したか』、272～275ページを参照した。

35) 高度成長期において一貫して中小金融機関の預金シェアは上昇してきたが、収益のシェアは逆に低下するといった構造を明らかにしたものととして、谷田庄三『現代日本の銀行資本』(ミネルヴァ書房、1975年)がある。

36) 護送船団行政の内容とその終焉としての拓銀破綻との関係については、とりあえず『拓銀はなぜ消滅したか』、135～140ページを参照されたい。

ようになる。ますます、銀行経営は市場や顧客の動向といった経営環境の変化に疎くなり、金融技術革新に力を入れることをおろそかにするようになる。

さらに旧大蔵省の行政指導に従っていれば間違いない、そうすれば「必ず大蔵省が助けてくれる」という意識が芽生えるようになる。拓銀の場合には都銀であり、大蔵大臣が大手行は倒産させないという国際公約をしていたわけだから、拓銀の経営者は、大蔵省を最後まで信頼していたと思われる。いつのまにか、自己責任で経営戦略を立てることさえも忘れ去られていたと言える。銀行の経営者の金融当局への依存と自立性のなさ、その意味での無責任さ、モラルハザードが、日本の銀行経営の一つの特徴である。

さらには、各銀行が、こうした旧大蔵省の行政指導に一齐に従うということから、個性的な経営方針というものが生まれてこず、「横並び」意識が芽生えた。その結果、長らく日本では、銀行に関しては経営戦略という研究の対象にならなかった³⁷⁾。

（４）コーポレート・ガバナンスとの関係

戦後日本の旧大蔵省の金融行政の問題を銀行のコーポレート・ガバナンスとの関係で考察すれば、第一は、キャッチアップ政策に基づく保護行政・事前行政・密室行政の点からすれば、旧大蔵官僚と銀行経営者との「馴れ合い」の点で、金融当局のもう一つの課題である監督・監視機能は大きく後退していたと言わざるを得ない。

第二は、金融自由化の進展や金融ビッグバンにより、それまでの護送船団行政をいつのまにか方針転換し、個々の銀行・金融機関を市場のメカニズムに委ねることによって、それまでの旧大蔵省の責任を巧妙に回避する結果となっている。

第三に、金融規制と免許制・許認可権限を基礎とする強烈的な行政指導が、銀行・金融機関の経営者に対して、金融当局への依存を生み出し、経営の自立性を奪い、経営環境の変化に対して敏感に経営戦略を変更しながら対応していくという姿勢を失わせ、そのことが最終的に銀行の経営破綻の一因となっていることも見逃せない。チェック機構をどうするかという問題も、外からの強制ではなく、自主的にリスク経営を避けるためにどうすべきかを主体的に考案していく必要があるが、そうした自己責任意識は極めて弱い。

おわりに

以上において、拓銀の経営破綻の諸要因を、コーポレート・ガバナンスとの関連で分析してきた。その際に、企業一般にも共通する諸要因の分析も重要な側面として分析してきた。しか

³⁷⁾ こうした点を指摘したものとして、久原正治『新版 銀行経営の革新 邦銀再生の条件』（学文社、2000年）がある。

し、拓銀は、金融システムの中軸をなす銀行としての側面を持っている。

つまり、生産や流通といった利潤を生産し実現する実体経済(現実の再生産過程)で資本の運動を展開する企業一般とは異なり、実体経済の外(金融経済=金融市場)で、企業一般が生産した利潤の分配を、配当や利子や有価証券の売買差益として受けながら、企業に貨幣資本を提供している金融機関としての側面も持っている。

しかも、拓銀は、金融機関のなかでも預金を取り扱っている銀行である。したがって、そこには企業一般にはない銀行固有のコーポレート・ガバナンスの課題があり、それとの関係で、特殊な経営破綻の諸要因の分析も必要となってくる。

本稿では、「銀行のコーポレート・ガバナンス」の課題を分析する際に、銀行に固有の特性(普遍性や公共性)との関連を考察することも大切であるが、それはここでは省略して、銀行に固有のステークホルダーである預金者と金融当局との関連に一つの重点を置きながら、拓銀の経営破綻の諸要因を分析してきた。