

【論 文】

「インキュベーター路線」から経営破綻へ
—平成バブル崩壊前後、北海道拓殖銀行の軌跡—東北学院大学 経済学部
教授 白鳥 圭志

はじめに

1997年11月の山一証券、三洋証券、北海道拓殖銀行、徳陽シティ銀行が、戦後初のインターバンク市場での資金ショートにより連鎖的に破綻した、いわゆる「97年金融危機」は、戦後日本経済史上に残る最も重要な出来事であることは、最早、言うまでもない。本稿では、その中でも、重要な破綻金融機関であった北海道拓殖銀行に焦点を充てて、バブル期から破綻後の営業譲渡までを分析する。

高度成長期に融資系列形成に失敗した拓銀は、1970年代半ばには多額の遊金が発生した¹。さらに、70年代後半には大口貸出先の函館ドックなどが経営破綻し、さらに融資基盤は縮小した。その結果、1984年下半年に至るまで、遊金が激増する状況が継続した。このような状況の中で、住友銀行の磯田頭取の有名な「向こう傷は問わない」発言に代表される、審査部門と営業部門を一体化した経営組織改革に伴う営業（融資）重視の戦略が行われる。都市銀行各行がこの動きに追随する中で、高度成長期に融資基盤確保に失敗した拓銀も、84年7月に同様な経営組織改革を行い、激増する遊金とも相俟って、この競争の流れに乗ることを選択する。

本稿では、1980年代後半から1997年の経営破綻の事後処理に至るまでの拓銀を中心に、関連銀行の動向も踏まえて、その経営行動の特徴を明らかにする。先行研究では、大蔵省の行政指導を通じたガバナンスが問題視されていた。全都市銀行の計量分析を通じて、その中での拓銀の位置付けとともに、バブル期の効率性の高さ、バブル崩壊後の非効率性の高さを論証した

ものもある。その際、バブル期には他行よりも効率性が高かったのが、バブル崩壊後低迷したことが指摘されている。このほか、拓銀破綻の北海道経済に対する影響についての検討もある。当局の対応の検討や、公的統計からの定量的な推計だけでは、特にバブル期の効率性に関する評価を誤ることになる。経営内部にまで立ち入って、バブル期とバブル崩壊後の経営の在り方の連関を明らかにした上で、拓銀の破綻過程を検証する必要がある。しかし、史料の限界から、このような欠陥を是正する研究は出てこなかった。もっとも、最近になり、拓銀救済を巡る当事者のインタビューや経営当事者の回顧録が公刊された²。これらを用いて、不十分ながら、上記の課題に取り組む。その際、融資行動の特質のみならず、資金調達行動、組織内部での経営支配の在り方、相手先の動きも含む銀行合同の破綻要因、営業譲渡の特質を明確化する³。これにより、拓銀が、コール、借入金のみならず、転換社債をも用いて、強度のレバレッジを効かせた投機行動をとっていたこと、組織内部では1994年頃まで「SSK トリオ」（後述）の支配下、都市銀行他行との競争とともに、東京を中心とする首都圏と札幌を中心とする道内での組織内競争により増幅されながら、抑制の効かない投機行動をとっていたこと、株価下落に伴う信用不安を背景に北海道銀行との合併に取り組むが、道銀側の拓銀の資産査定額や査定基準への疑問から合併が頓挫したこと、受け皿銀行としての北洋銀行の選択要因として、道銀を選択した場合よりも行員の処遇が良くなること、北洋銀行の対応の特質として、拓銀と道

銀との合併交渉の破綻直後に拓銀道内店舗の営業譲渡を受け入れる方針を明確化しており、同行の損失回避行動を理解して大蔵省当局も保護育成を重視した営業譲渡への対応をとったことも明らかにする。加えて、中央信託銀行が、拓銀の本州店舗の営業譲渡に応じた理由として、当時、経営危機にあった日本債券信用銀行をも買収することで、信託銀行業務と商業銀行業務の相乗効果に加えて、投資銀行業務も兼ね備えた「総合金融グループ」を作るという、平川英宇社長の業容拡大＝再編志向があったことも論じる。これらを踏まえて、各経営者についての歴史的評価を行った上で、最後に、高度成長期に根付いた拓銀の経営行動の特徴を踏まえて、バブル期の経営行動の特徴を歴史的に位置付けたい。

なお、この間、新たに北海道立文書館に拓銀清算法人が寄贈した文書が使用可能になった。筆者も同文書の調査を行った。しかし、『取締役会議事録』が中心で、しかも、内容的に決議録とすらいえないものであった。拓銀破綻直後に北海道博物館（旧北海道開拓記念館）に寄贈された文書中にも、バブル期以降に関する分析可能な史料は存在しなかった。それゆえ、これらの史料は、本稿では利用しない。

1. バブル期における融資の膨張

(1) 主要勘定の推移

まず、主要勘定の推移を概観する（以下、表1）。まず、貸出である。1986年3月末に4,070十億円だったものが、バブル崩壊直後の1990年3月末には6,786十億円にまで急増し、93年3月末の7,472十億円をピークに減少に転じる。地域別にみると道外が94年3月期まで過半を占めている。バブル期の拓銀は、道外での貸出を積極化していた。特に、増加率が示すように、本州では88 - 89年末は40%、89 - 90年末は18%と、バブル経済が特に加熱した時期に本州での貸出を積極化している。これに対して、道内では、86 - 87年3月末2.4%から、以後、89

- 90年3月末までは6%台で推移し、バブル崩壊後の91 - 92年3月末から94 - 95年3月末まで一時期を除き急増する。道内では、バブル期の貸出増加よりも、バブル崩壊後の貸出増加の方が相対的に目立つ。最後に、プラザ合意前の85年3月末とバブル崩壊直後の91年3月末の担保構成を示す⁴。前者の不動産担保の比率は19.5%、保証信用は75.4%、両者で94.9%であった。同様に、後者は、32.5%、61.6%、両者で94.1%であった。バブル期の不動産価格を背景にしたのであろう、不動産担保の比率を上げて、保証信用の比率を下げた。しかし、両者で貸出金の殆どを占める担保構成は、バブル崩壊後の不動産価格の下落に対して脆弱な貸出内容になった。後述のとおり、このことは、バブル崩壊後、現実のものになる。

預金は、道内が過半を示したのは、破綻直前の96年3月末以降であった。それ以前は本州での吸収が中心であった。しかし、預貸率を見ると、全体としても、バブル期には86年3月末の7割弱から、91年3月末の9割弱にまで上昇する。特に道外での悪化は激しく、91・92年3月末にはオーバーローンを記録した。道内預貸率は、7割台後半でほぼ推移していたが、バブル崩壊後に9割弱から9割台を記録し、破綻直前にはオーバーローン状態になる。これは、バブル崩壊後の道内での貸出増加という、上述の動向と符合する。

さらに、余裕資金の動向をみると、89年3月末に激減して、さらに92年3月末には280十億円のマイナスを記録した。その後、回復に転じるものの、97年に入ると再びマイナスになる。借入金を見ると、バブル期から拓銀はコールへの依存が大きかった。このことは、バブル期の貸出増加にみられる資金ポジションの重要な支柱の一つがコールマネーであったことを示す。預借率も10~13%と比較的高い値を示す。しかし、94年3月末以降、一時的に、コールへの依存が少なくなる。93年3月末以降は、破綻直前を除き、預借率も一桁台で推移した。しかし、

表 1 主要勘定等の推移

(単位：10億円)

営業期 (3月) 末	株主 勘定		当期 純利益		中間 配当	A 総貸出 (割引手形 + 貸出)				B 連結決 算貸出	B-A	C 有価 証券		D 連結 決算有 価証券	D-C	現金	預け金	コール ローン (CL)	
	内道外	内道内	資本金	純利益		内道内	内道外	Δ 本州	Δ 道内			内国債	預金					内道内	左比率
					内道外					内道内	比率			内道内	内道外	Δ 本州	Δ 道内		
1986	135	39	11	1	4,070	1,958	2,112	48.1%	2,112	-	1,145	273	-	215	5,996	2,464	41.1%		
87	145	39	13	2	4,404	2,005	2,399	45.5%	2,399	13.6%	1,176	294	-	163	5,984	2,543	42.5%		
88	190	56	15	2	4,757	2,124	2,633	44.6%	2,633	9.8%	1,352	397	-	230	6,252	2,815	45.0%		
89	235	71	18	3	5,974	2,264	3,710	37.9%	3,710	40.9%	1,622	397	-	406	7,097	2,939	41.4%		
90	320	109	16	3	6,786	2,404	4,382	35.4%	4,382	18.1%	1,831	411	1,897	66	8,187	3,129	38.2%		
91	331	109	17	3	7,072	2,632	4,440	37.2%	4,440	1.3%	1,575	384	1,658	83	8,018	3,844	47.9%		
92	341	109	15	3	7,343	2,871	4,472	39.1%	4,472	0.7%	1,488	394	1,559	71	7,664	3,800	49.8%		
93	342	109	7	3	7,472	3,455	4,017	46.2%	4,017	-10.2%	1,481	420	1,531	50	8,068	3,820	47.3%		
94	340	109	4	3	7,419	3,634	3,785	49.0%	3,785	-5.8%	1,448	321	1,485	37	8,731	3,898	44.6%		
95	341	109	5	1	7,305	4,092	3,213	56.0%	3,213	-15.1%	1,555	321	1,583	28	8,382	3,644	43.5%		
96	264	109	-71	2	7,312	3,796	3,516	51.9%	3,516	9.4%	1,281	242	1,265	-16	7,671	4,128	53.8%		
97	297	123	6	1	6,971	3,689	3,282	52.9%	3,282	-6.7%	1,342	289	1,316	-26	6,780	4,137	61.0%		
97.9	297	123	-1,193	0	6,208	3,287	2,921	52.9%	2,921	-11.0%	1,131	?	?	?	440	4,034	67.6%		

営業期 (3月) 末	内道外		内道内	本州 店舗数	うち道内	総店 舗数	借入金 (含再割 引手形)		E=(現金+預け 金+CL)-(借 入金+CM)	資本金(株 主勘定)	資本金(株 主勘定)	資本金 利益率 (資本金)	配当率	配当性向	預貸率	同道内		同道外	預借率	預証率	預金 (二線) 準備率	同修正
	内道外	内道内					その他 首都圏	E								資本金 利益率 (株主勘定)	資本金 利益率 (資本金)					
			内道外	内道内	比率	内道内			内道外	Δ 本州	Δ 道内											
1986	3,532	-	26	76	126	202	49	23	1,018	16.3%	56.4%	2.6%	9.1%	67.9%	79.5%	59.8%	12.0%	19.1%	33.5%	21.5%		
87	3,441	-2.6%	70	70	126	202	114	23	1,008	17.9%	66.7%	5.1%	15.4%	73.6%	78.8%	69.7%	10.1%	19.7%	31.8%	21.8%		
88	3,487	-0.1%	127	72	127	206	181	23	1,111	15.8%	53.6%	3.6%	13.3%	76.1%	75.5%	76.6%	11.1%	21.6%	35.3%	24.1%		
89	4,158	21.0%	133	72	133	212	195	22	798	15.3%	50.7%	4.2%	16.7%	84.2%	77.0%	89.2%	12.9%	22.9%	29.8%	16.8%		
90	5,058	21.6%	132	75	132	214	57	22	11,384	10.0%	29.4%	2.8%	18.8%	82.9%	76.8%	86.6%	10.8%	22.4%	25.4%	144.1%		
91	4,174	-17.5%	134	73	134	215	198	22	362	10.3%	31.2%	2.8%	17.6%	88.2%	68.5%	106.4%	11.3%	19.6%	20.6%	9.3%		
92	3,864	-7.4%	134	72	134	214	237	20	-280	8.8%	27.5%	2.8%	20.0%	95.8%	75.0%	115.7%	12.9%	19.4%	14.3%	1.5%		
93	4,248	9.9%	135	68	135	215	356	21	267	4.1%	12.8%	2.8%	42.9%	92.6%	90.4%	94.6%	9.3%	18.4%	17.9%	8.5%		
94	4,833	13.8%	134	68	134	211	337	20	577	2.4%	7.3%	2.8%	75.0%	85.0%	93.2%	78.3%	6.1%	16.6%	16.4%	10.3%		
95	4,738	-2.0%	135	66	135	211	310	20	322	2.9%	9.2%	0.9%	20.0%	87.2%	112.3%	67.8%	6.8%	18.6%	14.5%	7.7%		
96	3,543	-25.2%	135	61	135	208	295	19	473	-53.8%	-130.3%	1.8%	-2.8%	93.3%	92.0%	99.2%	5.6%	16.7%	14.9%	9.3%		
97	2,643	-25.4%	133	62	133	202	351	19	-320	4.0%	9.8%	0.8%	16.7%	102.8%	89.2%	124.2%	9.9%	19.8%	9.5%	-0.5%		
97.9	1,932	-26.9%	134	?	134	?	302	?	-472	-803.4%	-1939.8%	0.0%	0.0%	104.1%	81.5%	151.2%	15.3%	19.0%	?	?		

出典：北海道拓殖銀行「有価証券報告書」各期、北海道財務局「北海道金融月報」各号より作成。

注1) 借入金には再割引手形を含む。

注2) 本州店舗数は不整合な部分があるが、原資料のママとした。

注3) 資本金利益率=(当期純利益×2)/資本金額で算出した。

注4) 預金準備率(修正)は分子にA+国債を用いて算出。

破綻直前の97年9月末はコールへの依存が極めて大きくなる。預金準備率も、88年3月末の29.8%をピークに減少していく。

収益性をみても（資本金利益率：ROE）、バブル期に既に低下しており、バブル崩壊後、より低下割合は大きくなっていく。ROAで見ても、1986年3月末0.27%から89年3月末0.34%をピークに90年3月末0.27%、91年3月末0.30%、92年3月末0.27%、93年3月末0.13%、94年3月末0.07%と低下していく（表1より算出）。意外にも、バブル期の拓銀は、経営効率を低下させていた。しかも、バブル期でさえ、特に道外でのオーバーローンに加えて、上述したコール依存、預金準備率低下にみられるように、資金ポジションを大きく悪化させていた。この事実は、そこまでして、拓銀がバブルにのめり込んでいったことを示す。それにもかかわらず、拓銀の株価は、特に88年9月以降、急上昇し、90年1月には東証1部で1,630円という最高値を付けた（表2）。86年3月末から89年3月末のROAの改善程度では株価の上昇は説明できない。まして、90年1月の最高値にかけてROAは低下している。拓銀の経営状況と株価の推移にもバブル経済が色濃く反映していた。この状態は、バブル崩壊後、より一層悪化し、97年9月の経営破綻に繋がっていく。

（2）バブル期固有の資金調達策—転換社債の発行—

バブル期の拓銀は、金融自由化の影響であろう、それまで見られなかった資金調達方法を利用した。転換社債の発行がそれである。それらの内容を表3にまとめた。外貨建てが4回、円建て2回であった。発行は株価が高かった1993年までに集中している。97年発行の米貨建転換社債には、95年5月末時点で残高がある。これは拓銀破綻によりデフォルトしたのであろう。それ以外は、92年度中までに株式に転換されている。拓銀は、自行株価の高さを利用して、転換社債により償還義務のない方法で資金を調達

し、それを株式や不動産投機に利用することを考えたとみられる。実際、転換額は調達額を大きく上回っている。それゆえ、拓銀の目論見は概ね成功したとみてよからう。しかし、89年11月発行のスイス・フラン建て転換社債については、株式市況の悪化が原因であろう（表2）、転換行使されずに93、94年3月末時点で償還されている。その点では目論見が外れた。

バブル期の拓銀は、コール、借入金などインターバンク市場からの調達資金のみならず、転換社債を用いた調達資金をもレバレッジに使い、投機を行っていた。この意味で、都市銀行上位行に追いつくことを意識した⁵、拓銀の投機的姿勢はかなり強烈であった。

（3）「インキュベーター路線」の形成⁶

このように、拓銀の経営がバブルに塗れていく中で、経営内部では「札幌勢」を中心に「インキュベーター路線」が形成される。この点を、拓銀破綻時の頭取、河谷禎昌の回想録から確認する。まず、経営環境の問題である。1985年から87年までの間、日本銀行は貸出枠を「前期比3割増など、各行の予想を上回る大盤振る舞いだった」（中略）「横並び意識の強かった各行にとっては、日銀から融資を増やす『ノルマ』を課せられたようなもの」だったという。このことが「北海道と本州という事情が大きく異なる二つの営業基盤を持つ拓銀の分裂を加速させた。つまり、「バブルがいち早く始まった東京では、有望な貸出先である不動産関連企業がたくさんありました。一方、道内のバブルは、日本経済の中心地から離れていたこともあり首都圏や関西圏よりも遅れて始まった」。そのため、北海道では、有望な貸出先を見つけられなかったが、このことが「行内における東京勢と札幌勢の主導権争いが本格化していった」という。このことは、84年の鈴木茂頭取の下での「本部制」導入の際の、業務本部と東京業務本部の地域別組織を構築したことが先駆けであるという。その結果、「リスク管理よりも次第に利益

表2 東証1部における北海道拓殖銀行株価の推移

(単位：円)

月	1987		1988		1989		1990		1991		1992		1993		1994		1995		1996		1997	
	最高	最低	最高	最低	最高	最低	最高	最低	最高	最低	最高	最低	最高	最低	最高	最低	最高	最低	最高	最低	最高	最低
1	889	590	985	756	1,100	1,000	1,630	1,380	835	700	839	645	480	423	484	435	435	435	317	275	222	156
2	885	770	1,010	920	1,100	1,060	1,530	1,240	898	760	712	610	486	435	472	423	400	325	292	251	171	138
3	980	840	1,060	980	1,170	1,050	1,490	1,190	920	840	630	550	559	440	468	426	337	290	290	253	156	145
4	1,360	944	1,030	975	1,120	1,030	1,160	955	1,020	860	569	456	695	531	474	444	313	279	314	272	175	133
5	1,200	1,000	1,030	975	1,110	1,040	1,250	1,100	1,030	960	570	496	721	646	495	445	315	265	305	284	150	140
6	1,240	1,100	1,030	980	1,090	990	1,210	1,050	1,020	934	520	450	725	635	520	465	289	223	368	279	170	141
7	1,150	1,030	1,030	961	1,090	1,010	1,100	1,000	960	830	515	443	725	669	470	442	310	225	338	285	156	128
8	1,140	1,050	1,010	960	1,160	1,020	1,020	920	930	830	600	451	735	676	505	469	345	284	300	278	135	110
9	1,110	1,000	970	880	1,210	1,080	970	810	950	861	619	521	703	593	490	440	300	261	292	276	130	90
10	1,080	840	900	860	1,270	1,090	855	755	950	886	549	487	655	609	475	451	285	238	285	264	-	-
11	975	791	970	878	1,450	1,210	820	695	910	840	497	461	640	461	460	419	274	242	275	248	-	-
12	950	810	1,040	959	1,560	1,340	820	689	880	761	492	475	544	419	446	412	330	264	253	218	-	-

注1) 『北海道拓殖銀行有価証券報告書総覧』より作成。

注2) 新株発行に伴う権利落ちの際には、低い方の株価を提示した。

注3) 太字は最高値。

表3 転換社債による資金調達と株式転換状況

(単位：億円)

転換社債発行年表	94年3月 残高額	備考	年月日	転換額	増資後 資本金	転換時期
1987.4 2002年満期米貨建転換社債1億ドル (86億円:転換価格1,052円) 1992年満期スイス・フラン建転換社債(48億円、転換家格1,052円)	8	1995年5月末残高7.9億円。	1988.9.30	15	580	4.1 - 9.30
1988.7 第1回無担保転換社債200億円 (転換価格1,006円) 第2回無担保転換社債150億円 (同1,006円)	0	1995年3月末時点で残高75億円。96年3月末時点で残高なし。 1994年3月末時点で残高なし	1989.3.31	38	71	4.1 - 11.13
1989.11 1994年3月満期スイス・フラン建公募転換社債発行(1億フラン。 13億円。転換価格1,281円)。 同(2億フラン。58億円。転換価格1,281円)	75	1994年3月末時点で残高なし(償還)。 1993年3月末時点で残高なし(償還)。	1990.3.31	133	1,090	11.14 - 3.31
	0		1991.3.31	405	1,094	4.1 - 3.31
	0		1992.3.31	135	1,096	4.1 - 3.31
			1993.3.31	134	1,097	4.1 - 3.31
			1993.5.31	0.3	1,097	4.1 - 5.31
調達額計	84		合計	860.3		

注1) 北海道拓殖銀行『有価証券報告書総覧』より作成。
 注2) このほか1987年5月1日に有償・一般募集103億円、88年10月1日有償(株主割当1:0.05、失権株等公募)100億円、89年有償・一般募集956億円の増資が実施されている。
 注3) 転換価格は、発行時点でのもの。
 注4) 転換社債の調達額と転換額が一致しない。転換行使価格が調達時の価格を上回ったことが要因である(原史料による)。

獲得重視が鮮明になっていた」という⁷。

このような中で、「札幌勢が融資の実績を作るために手を伸ばしたのが、のちに破綻の要因になるカブトデコムやソフィアグループといった不動産関連の新興企業でした。これが『インキュベーター路線』です。道内のリゾートホテルやマンションに多額の融資をつぎ込むことになりました」。上述のように、拓銀は首都圏を中心とする本州と道内で貸出増加がみられたが、それは「東京勢」と「札幌勢」の相互競争＝「主導権争い」の中で行われていた。その中で「札幌勢」がとった戦略が、「インキュベーター路線」であった。この戦略は、80年代に札幌業務本部長を務めた佐藤安彦専務と、その後任の海道弘司常務(90年就任)であったという。両者に鈴木頭取を加えて、行内では「SSK トリオ」と呼ばれて、「大きな影響力を持って」おり、「3人の絆は強く、反抗すれば、左遷されるというまことにしやかな噂もあ」ったという。この「SSK トリオ」の強力な主導権のもとで、行内に異論を許さない体制を作りつつ、「札幌勢」が担い手となり、不動産関連業者向け融資で業績を伸ばす「東京勢」に対抗して、カブトデコムなどの不動産業関連業者を育成する融資を積極的に行ったのが、「インキュベーター路線」であったと言えよう。この路線は、1989年4月の山内宏への頭取交代後も継続したようである。同時に、河谷が札幌本店業務本部長に就任したが、海道弘司も常務取締役役に就任し、「『SSK トリオ』として行内で力を持っており、気軽に口出しできる雰囲気では」なかったという。その後、本路線は、マッキンゼーの経営アドバイスを踏まえて、90年10月の「本部制」の廃止と「営業推進と審査機能を一元的に担う戦略部門『総合開発部』の新設」という形で完成を見る⁸。同部は89年10月発足の「たくぎん21世紀ビジョン」の中核であり⁹、「不動産開発事業の支援とインキュベーター機能(新興企業育成策)の発揮」を「重要施策と位置づけ」ていた。河谷は、「私を含む多くの幹

部は、本音では総合開発部に反対でした。しかし、当時はマッキンゼーが『錦の御旗』とされ、行内に反対できる余地はな」く、「この部署にカブトデコムやソフィアグループ、エスコリースといった問題融資がすべて集められた結果、暴走が止まらなくなった、とされています」と回顧している。別な史料でも¹⁰、「大型不良債権の多くを所管していた法人部あるいは総合開発部の運用に問題があったと思われる」(中略)「営業推進と審査を同一部署で扱う上記体制は、機動的かつ迅速な決定を容易にし、バブル期の貸出競争を有利にする利点があるが、同時に過剰な融資に対し有効な抑止力が働かない危険性を内包せざるを得ない。したがって、法人部あるいは総合開発部を所掌する役員は、上記危険性を自覚し、審査担当者の消極的意見にも留意して均衡のとれた判断をし、他の役員もそれぞれの立場から同部の意見・判断を慎重に検討して牽制機能を果たすことが不可欠であったと思われる。しかし、上記体制は一部役員の間場産業育成、インキュベーター路線を旗印とする営業推進に偏した判断を許すことになり、上部決済機関でもその判断を容認したことが多くの不良債権を発生させる結果になったと思われる」という、「一部役員」(「SSK トリオ」)による体制が「消極意見」を無視して無理な貸出を行っていたことが指摘されている。実際、当時、常務だった河谷も、海道常務に対して、カブトデコムへの融資について、「『これは土地を転がしているだけで危ないぞ』と忠告したのですが、明確な回答はなかった」という¹¹。ここからも慎重意見に傾聴することのない「SSK トリオ」主導の「インキュベーター路線」の暴走ぶりが確認される。

この結果、「東京勢」と「札幌勢」は競うように、不動産関連業者を中心に融資残高を伸ばした。特に、後者は「インキュベーター路線」で、のちに破綻要因となる不動産業者の育成融資に力を注ぐことになった。この暴走を「総合開発部」の設置が加速した。河内は、これ以上

の失敗策として、本店の総合企画部を東京に移したことを挙げている。「東京勢」はもちろんのこと、山内頭取も今後の成長戦略の柱を東京とみて、これに賛成した。河内によれば、「頭取にとっての『頭脳』である企画部が手元の札幌にないという、拓銀のいびつな構造が生まれ」と評価している。これにより、マッキンゼーの構想は「かえって拓銀の『バブル体質』を助長させ」という。

(4) 「インキュベーター路線」の主要対象企業 (その1)：カブトデコム

「インキュベーター路線」の対象企業の事例として、主に河谷の回顧に基づいて¹²、まず最初に「拓銀破綻の最大の要因」¹³として著名なカブトデコム、次に次項でエスコリースを取り上げる。カブトデコムは、1971年に札幌で創業、民間物件重視の事業戦略をとっていたという。拓銀は、87年から同社のメインバンクとなり、東証一部上場を目指した同社を資金面で支えた。89年3月の株式店頭公開後には、株価が2,000円から4万円超まで急騰したという。同社の経営内容を調査した河谷によれば、同社の急成長には関連会社を使った「架空取引」があったという。具体的には、「関連会社に土地を取得させ、そこからカブトデコムが建物の建設を受注する。完成後は一括して買い上げたうえで、再び関連会社に売却したり、貸したりする。これによって、カブトデコムは建築受注代金と土地建物の売却代金の二重の売り上げを立てていた」という。別の史料には¹⁴、拓銀破綻の「最大の要因である「ある北海道企業グループ」の「中核会社の業務形態は、地上げ会社、建築会社、買受会社の三者がこの中核会社を中心とした円環を形成し、各関連企業間の取引で収益を上げる仕組みであった。それ故にどこか1か所において資金繰りが悪化すると全体の事業が破綻するという脆弱性を内包していた」とある。この企業がカブトデコムを指すことは明らかであろう。これとは別の史料にも¹⁵、カブトデコ

ムのメインを引き受けるかどうかの審査をする際に、「カブトデコムの業績は表明的には急速に進展しているかのようなようであるが、実質はグループ内での受注が60パーセントを占めており、子会社、関連会社等の業績は必ずしも判然としない上、子会社、関連会社等との間で不明瞭な資金操作が行われている可能性があり、それらの疑問点を質問しても十分な回答が返ってこないことなど不透明な部分もあることから、メイン銀行として永続的・友好的な取引関係を維持することは期待できず、メイン銀行ではなく保全重視のプロジェクト毎の対応に止めることが相当である、との意見も示されていた。／3.しかるに、カブトデコム元代表取締役佐藤茂(以下「佐藤茂元社長」という - 原文)と当時の原告代表取締役頭取訴訟外鈴木茂、当時原告担当本部長常務取締役の地位にあった被告佐藤が面談した結果、カブトデコムの事業システムの問題性を認識しつつも、カブトデコムの申し入れを受けるところとなり」(中略)「昭和62年にはカブトデコムの他行借入分を肩代わりし、名実ともにカブトデコムのメインバンクとなった」とある。別な史料にも¹⁶、「この案件(カブトデコム向け融資—引用者)は法人部及び総合開発部所管の地場企業育成路線を代表するものである上、その担当役員が融資先と積極的に癒着していたものであって、まさに拓銀の問題点が集約されていた案件」との評価もされている。ここでも、カブトデコムの「架空融資」とともに、「SSK トリオ」の主導性と融資先との癒着ぶりが指摘されている。

その担当が、「SSK トリオ」のひとり、海道常務であった。そのこともあり、カブトデコム・グループは、バブル崩壊後も、救済融資を重ねた¹⁷。その結果、1992年9月末時点の拓銀からの借入額が約2,800億円にものほり(借入総額は5,300億円)、含み損は2,000億円以上あったという。河谷は、創業者の佐藤茂に直接面会したことがあるという。その時、「拓銀として支えようという気持ちが全く起きない人でした。話

している内容も支離滅裂で、まるで別次元の宇宙人のような印象でした。このままでは企業の存続は不可能だと思」ったという。先に引用した史料にもあるように、事業内容に対する疑義についても十分な説明ができなかったのだから、佐藤は企業人としても重大な問題があったのであろう。それにもかかわらず、「インキュベーター路線」を推進する海道らは、そのような人物が経営する企業に多額の資金を融資した。

このような内容の疑わしい企業と「SSK トリオ」が癒着する形で、「拓銀破綻の最大の要因」が形成されたのである。拓銀が同社支援を打ち切るのは、エイベックスリゾート事業の完成後、1993年10月29日であった¹⁸。

(5) 「インキュベーター路線」の主要対象企業 (その2)：エスコリース

同じく主に河谷の回顧によりながら、エスコリースについて概観する¹⁹。同社は、1966年設立の貸金業者であり、関西方面に弱い拓銀の別動隊だったという。1983年3月期には、売上高231億円、経常利益10億3,000万円、総借入残高1,058億円だったという²⁰。83年頃からサラ金規制強化に伴い、サラ金業者向け融資から、大阪に本社があるベンチャーキャピタル「イージー・アンド・コンサルタンツ」（通称 ECC）に軸足を移したという。社長の垣端（別名中岡）信栄は、「SSK トリオ」のひとり、海道弘司常務の大阪難波支店長時代からの知り合いだったという。

ECC はエスコリースから低利調達した資金を中小企業に貸し付ける金融業者であった。その経営の在り方は次のようなものであったという。「①既存金融機関（主として信金・信組）の借入を ECC が全面肩代わりする。また、手形支払い債務を肩代わりして手形の振出をやめさせ、ECC から当該企業に資金貸出を行う（貸出金利は年12～15%）②原則不動産担保融資とし、時価評価の100%を融資する③融資先はすべて ECC の公認会計士が関与する④融資先は

原告（拓銀 - 引用者）難波支店に当座預金を開設させる⑤ ECC の融資原資はエスコリースが ECC に貸付けるものとし、ECC はエスコリースに対し包括的な債権譲渡を行う⑥企業内容な良好な先は原告に紹介し、原告の直接融資に移行させる⑦融資先のグループ化を図り、商材の紹介斡旋、相互扶助を行う、などというものである」（中略）「その実態は、ECC を中心にして、中小企業の一種の共同体を作ろうとするものであるとされているが、その資金的背景は、エスコリースの全面的支援と、原告の信用を利用するものである」。

拓銀は、別動隊 = エスコリースを通じて ECC を通じて、大阪の中小企業を融資先として囲い込んでいた。さらには、その中でも優良なものを、自己の直接融資先にまでしていた。ECC は融資にあたり、不動産担保の時価100%で貸していたから、まさに「不動産神話」に乗った融資行動をとっていた。同時に、このことは、バブルが崩壊し、不動産価格が下落したとき、融資先が中小企業という脆弱性とも相俟って、担保割れを通じて回収不能となる債権が続出し易い経営内容になっていたことを意味する。拓銀もその危険性を認識しており、84年9月14日付で、エスコリースに与信残高の圧縮を申し入れたという。これに反発した中岡が、拓銀が暴力団に融資しているとの疑惑があるなど、「様々な圧力」をかけた。85年3月26日に佐藤、海道、中岡の間で会談が持たれた。裁判史料の評価では「このまま融資抑制を継続すれば、さらなる圧力が原告上層部役員らの責任・地位に対する悪影響が生じることを懸念し、中岡側の圧力を回避することを目的として、融資抑制を撤回すべきとの判断に至った」。このことが、エスコリースによる ECC への融資継続をもたらすとともに、上述した不動産担保融資に問題点がバブル崩壊後に顕在化した。1988年3月には貸出残高は約2,000億円とピークに達した。エスコリースに対する他行の警戒は強まり、「次第に資金パイプ」は絞られた。そのため、

拓銀が、これを肩代わりし、89年9月4日に50億円、91年4月3日に37億円、6月28日に22億8,700万円、7月31日に7億円の融資を行った。このようにして、エスコリース、ひいては拓銀の不良債権の中核の一つが作り出された。

バブル崩壊に伴う地価下落により、ECCは担保割れ債権が続出し、経営が行き詰った²¹。ECCの処理にあたり、河谷は法的処理を主張したが、山内頭取と佐藤副頭取が「軟着陸」を主張したという。河谷は「真相は今でも『藪の中』ですが、ECCについては荒っぽい処理ができない事情が、上層部にはあったのでしょうか。他行分の弁済金も肩代わりするなどの手段も使って支えたのですが、結局、93年12月にECCは大阪地裁に和議を申請し、事実上倒産しました」と回顧している。裁判史料にも、「昭和55年ころ原告難波支店行員不祥事問題（当時の難波支店長は海道弘司元常務－原文）を端緒にして、当時の難波支店長幹部と親密な繋がりができた」とある²²。行員の不祥事件の内容は不明であるが、この事件との関係で「SKK トリオ」の一角を占めるようになる海道もECCに強くは出れなくなり、癒着を強めたと推察される。このようなECCと海道ら役員との癒着が、ECCへの審査を甘くして、法的処理にも踏み込めなかったことで、拓銀の別動隊たるエスコリースに多額の不良債権をもたらしたのであろう。それが拓銀の不良債権増加に繋がったとみられる。

2. バブル崩壊と拓銀の経営破綻

(1) 役員交代と不良債権処理への着手

バブル崩壊後、1991年1月には大蔵検査の報告書が出された²³。総資産の分類額は2,851億円で、前回87年10月の検査報告書よりも587億円増加していた。91年3月期の株主勘定は331十億円（資本金額は109十億円：表1）であった。それ故、この時点では、かなりの自己資本が毀損されているものの、債務超過ではない。分類資産（問題債権）の増加要因として、「前回金

融緩和期において、ボリューム志向の業務推進のもと、資金需要がおう盛であったレジャー関連やビル賃貸等の不動産関連、更には医療関連等に対し大口融資に応需したものの過大投資等となり延滞している先や、業況不振になっている先が多い。分類の主な特徴は、〈1〉地区別では、道内は、長期大口固定先などの再分類が主体となっている半面、本州は、不動産、レジャー関連等の大口分類や取引開始後短期間（1年程度－原文）で倒産等により不良化している事例等を中心に新規分類の増加が目立っていること。〈2〉業種別では、ビル賃貸等の不動産業、金融保険業および医療、レジャー関連を中心とするサービス業の分類率が高いことが挙げられる」ことが指摘されている。カプトデコムなどの不動産業、札幌で「クアハウス」を展開し、バブル崩壊後も11階建ての大規模ホテルを建築したソフィアグループ²⁴などのレジャー産業、エスコリースなどの金融業を中心に不良債権が増加したことが窺える。

実際、1991年になるとカプトグループの経営継続が困難になった。「救済を求められた拓銀は92年6月、カプト担当の責任者だった海道常務の引責辞任と、カプトグループへの540億円の追加支援を決め」た²⁵。ここで、「SSK トリオ」の一角が崩れた。この間、「SSK トリオ」による支配を傍観していた山内宏が頭取を務めていたが²⁶、拓銀がカプトデコムへの追加支援を打ち切った直後の94年春になると、副頭取だった河谷が山内頭取から後任頭取への就任を打診された。この時期になると、「インキュベーター路線を推進した総合開発部も正式に廃止され、行内で飛ぶ鳥を落とす勢いだった『SSK トリオ』も完全に勢いを失っていった」という。『有価証券報告書総覧』によれば、95年4月1日付で総合開発部の正式廃止を含む組織改編が実施されていた。それゆえ、河谷が頭取就任を打診された94年春には、大口不良債権先のカプトデコムの支援も打ち切られており、「SSK トリオ」による行内支配も、総合開発部を中心とする「イ

ンキュベーター路線」も完全に終焉していたと判断される。

ここから、本格的に、拓銀の不良債権処理が始まる。まず、「94年3月期決算で1,200億円強の不良債権を償却した」²⁷。しかし、8月に結果が出た大蔵検査では、関連会社も含めて、9,600億円あまりの不良債権の存在が指摘された。直近の94年3月末決算時点で、株主勘定は340十億円（内資本金109十億円：表1）であった。河谷が頭取就任を打診された時点で、拓銀は、債務超過であった。その要因として、大蔵検査では、総資産分類額が2兆499億円と7倍に増加し、3分類額（破綻懸念先）が4,727億円、4分類額（実質破綻先および破綻先）が1,750億円であることが示された²⁸。そのうえで「バブル経済の崩壊による当行関連会社を含むノンバンク、建設、不動産関連融資の悪化が大きな要因。貸出金の特徴を見ると、〈1〉業務部門別では国内部門の資産内容の悪化が顕著〈2〉業種別の分類貸出金では、当行関連ノンバンクを含めた金融保険業及び建設業、不動産業の分類額が大幅に増加し、この3業種で全体の6割〈3〉貸出金階層別では超大口先の分類額が大幅に増加し、全体の6割を占めるなど大口貸出先の信用リスクが高まっている」との指摘を受けた。この指摘からバブル期来の大口貸出先であるカブトデコムやエスコリースなどへの貸出が不良債権の大半を占めていることが窺える。関連会社の不良債権としては、たくぎん抵当証券が最も巨額だったという。同社は「東京の中小企業経営者の資産管理を一元的にコンサルティングするという戦略でしたが、拓銀が参入した時期が遅く、結局はリスクの高い案件への投資ばかりが増える結果とな」ったという。審査畑の幹部を社長として送り込んでいたものの、全くチェックが効かなかったという。その結果、貸出債権の8割が不良債権化したという。ちなみに判明する1997年11月18日の破綻時の拓銀から同社への融資残高は2,175億円であった（全額破綻先債権）²⁹。同社向け不良債権中、94年

9月中間決算で、500億円弱の不良債権を処理した。河谷によれば、「『焼け石に水かもしれないが、少しでもやらなければ』と考えた」という。

大蔵検査の結果に基づき、拓銀は1994年12月に決算承認銀行に指定された³⁰。95年3月期決算でも87億円の赤字を計上して不良債権処理を図った。しかし、地価の下落で既存の貸出の不良債権化が進み、株価下落で償却原資の含み益も減少する有様だったという³¹。95年7月の日銀考査では、最大8,000億円の不良債権処理が必要との指摘を受けた。河谷が言うように、「大蔵省とは多少差はあったものの、不良債権はおおむね8,000億円から1兆円の規模ということが確定した」。さらに、同時期に、ムーディーズからEランクの財務格付け評価を受けた。

ここから、河谷は、大きなリストラに着手する。1995年11月には野球部などの運動部を廃止、さらに会長、相談役、顧問の廃止にも踏み切った。これにより、96年3月期には1000億円の不良債権を処理した。714億円の赤字になり、「本業の儲けである業務純益をすべてぶちこんだ」という。それにもかかわらず、不良債権残高は、9,522億円、貸出金全体の13.06%を占めていた。追加のリストラ策として、「アジアを除く海外からの撤退、東京の店舗網縮小、道内店舗の統廃合、そして大幅な人員削減。当時の行員は8,000人弱でしたが、これを2000年3月までに5,000人体制にもっていくのが目標」だった。

このような中で、株価が大きく下落する中(表2)、民放テレビで拓銀の実質破綻が報じられた。このため、97年3月には3,000億円もの預金が流失した。最早、一刻の猶予もなかったであろう。河谷は、3月5日に北海道銀行に合併を申し入れる。次にこの点を検討する。

(2) 道銀との合併交渉の挫折

ここでは、河谷の回顧に加えて、北海道銀行の藤田頭取（当時）の回顧も踏まえて、道銀との合併の破綻要因を検討する³²。河谷と藤田の

回顧は、不良資産査定問題が原因で合併交渉が破断したことでは一致している³³。しかし、河谷の回顧では、その具体的内容はわからない。その点は藤田の回顧を利用する。

河谷の回顧によれば、1997年3月5日に道銀の佐藤穰治副頭取に合併を申し入れたという。佐藤は北大法学部の同級生で気心がしれており、本州からの撤退と思いついたリストラの断行を約束して、合併を持ち掛けたという。3月15日には、河谷と藤田の会談が実現し、98年4月の合併に向けて協議を進めることが決まった。もっとも、河谷によれば、96年秋に藤田と対談した際に、「いっしょにやりましょう」と話が纏まっていたという。ただし、藤田には、そのような認識はない。「3月5日に拓銀が駆け込んできたんです。あの時、当行の副頭取は私に「断りたい」と言って来ました。拓銀の不良債権も多そうだし『断りたい』ということでした」。ここで言われている副頭取とは、佐藤副頭取のことであろう。河谷の大学同窓の佐藤でさえ、拓銀との合併には反対であったと見られる。ここから、河谷の考えとは異なり、藤田ら道銀側は拓銀との合併には消極的であった。次に、その理由である。98年3月期のデータから『金融ジャーナル』誌が推計した不良債権額を示す³⁴。北海道銀行は1,587百万円と地方銀行第4位の金額であった。この額は、周知のように、経営規模で道銀を格段に上回る千葉銀行の1,548百万円に匹敵する。引当率は、地方銀行平均80%に対して、37.6%しかない（ちなみに、千葉銀行の引当率は86%である）。地銀平均と比較しても極端に低い。つまり、道銀も資産内容がよかったとは言えない。もし、拓銀の救済に関わった場合、それだけでなく、資産内容が良くない道銀に、拓銀の不良債権という重い負担が付け加わる。このことが、藤田が、拓銀救済に消極的であった理由であろう。

しかし、3月15日に、藤田は、拓銀との合併を前提とした協議入りに合意する。その理由として「下手をすると拓銀が真っ先に倒れてしま

うのではないかと思いました。そうすると、北海道はどうなるのか。正直に言うと、当行も危ないと思いました。拓銀が倒れることになれば、次は道銀だとなりかねません。したがって、ここは何とか繋がなくてはいけない、拓銀だけの問題ではないと思いました」と回顧している。拓銀が破綻した場合、システミック・リスクが発生して、道銀にも危機が波及する可能性がある。このことを恐れて、藤田は、拓銀との合併を前提とする交渉入りを決めた。特に、拓銀の預金は預金保険で全額保護されるので、「『大蔵省は拓銀に何ら手を差し伸べないのではないのか、これは何とかせざるを得ない』という思いで、とにかく河谷（禎昌）頭取に会ってよく相談してみようというのが結論でした」とも回顧している。大蔵省による拓銀救済が望めないことも、藤田の背中を後押ししたのであろう。

合併交渉の過程で問題になったのは、不良債権額である。河谷は、藤田に対して、4,500億円との査定額を提示した。その上で、2,000億円償却して、2,500億円を新銀行に引き継ぐとした。藤田は、本来ならば事前に相互の資産査定をすべきであるが、「時間が切迫していた」ので、98年4月1日合併の準備に入ることを発表した上で、お互い直ぐに調査して最終結論を出すとしたという。ここで問題になったのは、「拓銀が不良債権を避けるのです。資料がすぐに出て来ません」ということであった。そのため、5月後半にまで相互調査入りがずれ込んだという。

6月に藤田に入った道銀による拓銀の不良資産査定額は1兆円を下らないというものであった。それでも、河谷は4,500億円を主張したという。藤田によれば、「それで、不良債権の定義から議論しました。どうも彼らは償却適状になったものが不良債権で、適状になったものを処理すればいいという考え方です。適状になるかならないか、なってみないとわからないと言っているのです」。これに対して、藤田の考えは「こ

れから3年ないし5年後に不良債権になるかもしれない先も倒産確率をはじいて見込額を推計する、それがまさに自己査定の大原則です」という考えであった。既に、前述のように河谷の頭取就任後の94年8月の大蔵検査でも不良債権額は9,600億円と査定されていた。このことから見て、河谷が、拓銀の不良債権額を4,500億円と認識していたとは考えられない。道銀の合併を受け入れさせるために、償却適状債権のみを不良債権と主張したと考えるのが妥当である。河谷は97年7月の東海興業破綻が拓銀の不良債権額に対する疑義をもたらしたことが合併破綻の要因としている。しかし、藤田の回顧を見ても、それは理由の一部にすぎない。

このような不良債権に対する認識の相違を理由に、藤田は「これはもう『大蔵省の検査を待つよりしょうがない。検査が入ったら白黒つくだろうから、早く検査をやってくれ』という思いで」いた。その結果、1997年7月に道銀から合併延期の申し入れがあり、9月12日に正式に発表した。藤田によれば、最終決断をするまで待てるのは、10月の大蔵検査の結果が出るまでだったという。その結果、「特に首都圏を中心とする本州店舗の預金解約が止まらず、6兆円台だった預金量は9月末には5兆7,000億円まで減りました。株価は100円を割り込みました」³⁵。このような中で、11月3日に三洋証券が破綻し、コール市場で戦後初めてデフォルトが起きた。これにより、周知のように、「金融市場は一気に収縮して」いった³⁶。この事態により「コールで泳い」でいた(表1)拓銀は命脈が尽きた³⁷。

3. 拓銀破綻と中央信託銀行、北洋銀行への営業譲渡

(1) 拓銀の破綻と譲渡先としての北洋銀行の選択要因

1997年11月14日、河谷は、大蔵省から呼び出しを受けた³⁸。その場で大蔵省側から「非常に状況が悪い。(破綻処理のため—原文)預金保

険機構から資金を入れます」との通告を受けた。拓銀は、大蔵省に引導を渡された。河谷も、この通告を受け入れるしかなかったという。

その際、道内の営業譲渡先として、大蔵省は北海道銀行にすることを要請した。しかし、河谷は、この要請を断った。その理由として「合併が破綻になった経緯もあり、対等合併ならまだしも、道銀に吸収されると拓銀の行員がづらい思いをすると考えたからです。道内で道銀以外となると、選択肢は北洋銀行しかありませんでした」と述べている。道銀と合併した場合の拓銀職員の「づらい思い」を考慮して、河谷は北洋銀行を選択した。実際、道銀頭取の藤田も³⁹、後に「私が拓銀の頭取だったら、道銀への引き継ぎは拒否します。合併したら拓銀の職員が何人道銀に入れるか。北洋は職員が2,000人位しかいないところに2,000人受け入れましたから、比率は1対1です。その頃、道銀は約3,000人位でしたから、拓銀から引き受けるにしてもおそらく500人位。そうなる拓銀の人達に生き残る目は少ないでしょう。拓銀の役員は、非常に賢明な判断をしたと思います」と述べている。傍点部分も河谷の考えが妥当だったことを示している。

以上、河谷は、職員の雇用問題を理由として、拓銀破綻後の受け皿に北洋銀行を選択した。

(2) 北洋銀行側の対応

ここでは、道内第3の銀行である、北洋銀行側の対応に絞って、拓銀の営業譲渡問題の責任者であった高向巖(当時、副頭取。日銀出身)の回顧に基づき検討する⁴⁰。

拓銀と道銀との合併交渉が、事実上、破綻した直後の9月22日、北洋銀行の武井頭取から高向ら役員に対して「北洋が救済合併を頼まれたら、どうするか」との問題提起があった。2、3日かけて検討したが、頭取と木澤信雄常務のみが前向きで、それ以外の役員は消極的であったという。しかし、武井頭取が熱心だったために、「『頭取がそこまで言われるなら』というこ

とで、『北海道経済のため、本州は分離して北海道のみ譲り受けることはやむを得ない』と意見をまとめた。この時点で、武井頭取は、拓銀破綻を予測していたのであろう。同時に、合併交渉が破断した道銀が拓銀の営業譲渡先になることもあり得ないと予見していたと推定される。それゆえ、残る選択肢となる北洋銀行が受け皿にならないと、北海道経済が混乱に陥ると考えていたのではなかろうか。そのような事態を回避するために、拓銀の営業譲渡先の受け皿になることに積極的姿勢を示したのではないかと推測される。

なお、バブル崩壊後、北洋銀行も、取引先の親睦団体である「はまなす会」の小林企業など小林グループに不良債権を抱えていたようである⁴¹。ただし、拓銀とは異なり、経営を左右するほどの問題ではなかった模様である。実際、1995年8月に、資金繰り確保のための追加融資を行ったと、高向は回顧するのみである。これが、道銀とは異なり、北洋が積極的に拓銀の受け皿になることができた重要な要因の一つと考えられる。

1997年11月15日に日本銀行信用機構局の増淵稔局長から高向に電話が入り、武井頭取と連絡を取ったうえで、大蔵省銀行局内藤純一銀行課長に至急電話するように伝えるようにとの要請があった。その後、武井は内藤からの電話を受けた。内藤は、拓銀が受け皿として北洋銀行を希望しているので、「よろしくお願ひしたい」と伝えたという。さらに、道銀との合併交渉が上手く行かなかったこと、日銀特融と預金保険の資金援助が前提であることを述べたという。武井は「相談の上で回答する」と返事をして、日本銀行の本間理事に電話をした。本間からも、「大蔵省と打ち合わせ済みであり、引き受けて欲しい」と要請された。このような状況を受けて、当日、夜8時ごろに武井は、内藤に承諾の回答をした。その際、日銀特融の出動、預金保険からの資金援助、道内のみの分決営業譲渡を条件にしたという。これらの条件を内藤も容認

した。11月20日には北洋・拓銀両行に引継委員会を設置した。このような迅速な対応の裏には、道銀との合併破談直後から、拓銀の受け皿になることを覚悟していた武井頭取の姿勢があったと推定される。

引継委員会の主要議題は、行員と債権の引き継ぎであった。北洋側は過剰雇用を避けるために、引継行員数は自分たちで決めたいと希望していた。個別の選考は拓銀に任せたものの、最終決定は北洋銀行が行った⁴²。債権については⁴³、正常債権はすべて引き継ぐ、2分類はケースバイケース、3、4分類は整理回収銀行への引き継ぎという条件を出した。特に、2分類については、割引現在価値で評価の上、買い取るという考えを提示した。さらに意思決定方法についても、北洋はトップダウン、拓銀はボトムアップだったが、トップダウンを採用することにした。債権の引き継ぎについては、武井頭取から「拓銀の一融資先で融資額が1億円以下のところは個別審査をせず、すべて引き継ぎ」との指示が出された。「すべて引き継いでも大した金額ではないだろう。融資先の多くの企業を早く安心させた方がよい」という判断であった。引継委員会でも、この武井の方針が決定された。この点を踏まえて、引継債権を巡り当局との交渉を行った。1998年2月に「『一融資先一億円』までは原則、すべて買い取りし、一億円超についてもできる限り幅広く買い取る」(中略)「ただし、買い取りの対象は道内企業で、三年以内に再建可能な企業とした」。割引現在価値で買い取るとの方針は、日本の会計制度上ないとの指摘があったために、簿価と時価の差額分の引当金(資金贈与:17,947億円⁴⁴)を国が出してくれた上で買い取るということで決着した。なお、北洋銀行が引継を拒否した正常債権中の大口貸出先23社(融資残高3億円以上)のうち⁴⁵、12社を不動産関係が占めた。これとは別にゴルフ・リゾート関係等の個人ローン2,300件(3百億円)の引継を拒否した。同行は「バブルに厳しい価値基準」を示した。コン

ピューター・システムについては⁴⁶、拓銀の方が優れているというので、そちらに合わせることにした。

さらに、大蔵省当局が、拓銀取引先を取ることがないように、道銀に指導を行ったことも見逃せない。道銀頭取の藤田(当時)は⁴⁷、「私は、(拓銀の一引用者)融資についても少し工作をして拓銀から持ってこられないか考えましたが、あの時は、財務局がものすごく神経質になっていて『道銀は絶対に手を出さないでくれ。手付かずで、きれいに全部北洋銀行に渡したい』ということでした。『どういう権限があって言っているのか、そんなこと言う権限はないじゃないか』と、当時の財務局長とは言い合いました」と回想している。第二地方銀行である北洋銀行を拓銀の受け皿として軌道に乗せるために、保護・育成の観点から大蔵省当局が道銀の行動に介入したことも、混乱なく営業譲渡ができた要因であろう。

このように、経営基盤の弱い第二地方銀行である北洋銀行への負担を極小化し、なおかつ保護育成する形で利害調整が行われる形で、北洋銀行の営業譲渡は無事に終了した。1998年10月から新生北洋銀行がスタートしたのである。

(3) 中央信託側が、拓銀本州店舗を引き受けた要因

ここでは、中央信託銀行社長(当時)の平川英字の回顧に基づいて⁴⁸、同行が、拓銀の本州店舗を引き受けた要因を明らかにする。

平川は、「実は拓銀が破綻する3か月前に、当時の河谷禎昌頭取から面談要請があった。拓銀は北海道銀行との合併を発表していたので、本州店舗を買わないかとの依頼ではと踏んでいた。資産規模、顧客数にも一定の規模があり、信託業務との相乗効果も高いと感じた」。しかし、河谷からの提案は、「拓銀関連会社への融資の劣後債への切替要請だった」という。その際、平川は、『「本州の店舗を売るときには、最初に声をかけて』と伝えた」という。中央信託

銀行側は、自らの信託業務との補完性を重視して、拓銀本州店舗の引き受けに前向きだったことがわかる。

「拓銀破綻後に日本債券信用銀行の幹部と会った。日債銀も経営状況が厳しく『いっそ合併しないか』との申し出があった。その際、大手都銀は自行の不良債権で四苦八苦しており拓銀の本州店舗の引き受け手が見つからないと聞いた。幸い、中央信託は不良債権が少なく、拓銀を取れば商業銀行部門ができる。信託は中央信託、投資銀行は日債銀が担えば総合金融グループが実現できると考えた」「拓銀の本州地区には60強の支店、1兆3000億円の貸出残高、1600人の行員がいた。社内では『火中のくりを拾うのか』という否定的な意見もあったが、総合金融グループへの夢への思いが強かった」(傍点は引用者)。

つまり、平川は、中央信託の不良債権が少ないことを利用して、拓銀、日債銀を買収して「総合金融グループ」を作ること考えていた。実際、「総合金融グループへの夢への思いが強かった」とも回顧している。このような、平川の多角化を伴う拡大志向が、中央信託銀行による拓銀本州店舗引き受けの理由であった。

なお、平川は、「拓銀の本州事業の引き受けで、都銀の目の色が変わったことだ。中央信託がそんなことをやるのかと。都銀の頭取たちにとっても生き残るためには、『なんとなく過去の延長線上』では済まないということがハッキリとしたのではないだろうか。その後、第一勧業、富士、日本興業の3行が『みずほ』になった。メガバンク誕生のきっかけを作ったのではないかと思っている」と回顧している。この回顧の妥当性については、後孝の検証を待つしかない。もしかしたら、拓銀破綻と中央信託銀行による本州店舗の引き受けは、2000年代のメガバンクへの集約に代表される金融再編の重要契機になったのかもしれない。

おわりに

高度成長期に都市銀行としての強度の上昇志向を組織的体質にした北海道拓殖銀行は、エネルギー革命後、炭鉱業など第一次産業を基盤とする地元北海道の産業経済が急速に衰退する中で、本州での融資系列も上手く行かなかったために、1970年代以降、慢性的な遊金を抱え込み問題化していた。同じ時期に都市銀行他行は営業重視の経営組織を構築して、不動産業などへの貸出競争に乗り出していた。同じ都市銀行として拓銀もこの動向を座視できなかった。1984年の本部制採用以後、他の都市銀行同様、営業重視の組織を構築して、貸出優先の姿勢を強めた。拓銀の場合は、競争関係が生じていたのは、都市銀行他行とのみではなかった。組織内部でも、「札幌勢」と「東京勢」との間で貸出競争が激化した。このことが拓銀の積極的貸出姿勢、ひいてはバブルへののめり込みを増幅した。このような中で、「札幌勢」がとった戦略が不動産やレジャー関係の貸出先の育成を通じて取引量を増加させるという、「インキュベーター路線」であった。本路線を推進したのは、「SSK トリオ」と呼ばれる、他の批判を許さない体制であった。この路線は、90年に「総合開発部」が設置されることにより、全行的なものになった。バブル期の拓銀は、借入金やコールに加えて、金融自由化の影響であろう、転換社債発行により外部資金を調達して、強力なレバレッジを効かせて、関連ノンバンクをも使いつつ、不動産担保・無担保融資を中心にして不動産やレジャー産業を中心に投機を行った。カプトデコムなどの事例で示したように、これらの企業は、「架空取引」を重ねたり、別動隊エスコリースの大口取引先 ECC にみられるように、バブル期の不動産担保融資掛け目を担保価値10割に設定しているなど、事業内容が危ういものが少なからずあったと推定される。その際、「SSK トリオ」が本路線を仕切ったが故に、行内から慎重な融資姿勢を取るべきとの意見が出た案件についても、その異論に耳を傾けず、融資を実行

した。このことは、「SSK トリオ」による行内支配が、拓銀の審査・監督体制を弛緩させ、バブルにのめり込ませたことを意味する。このような拓銀固有の内外での融資競争の在り方、これと結合した行内支配の在り方を、まずはバブル期の拓銀の重要な特徴として指摘しておきたい。このほか、内部の資産内容や経営内部での支配の在り方をみたとき、定量分析のみでバブル期拓銀の経営の効率性を強調する見解には問題がある。バブル期の経営の在り方は、非効率性が強調されるバブル崩壊後の拓銀の経営と密接不可分である。このようなバブル期とバブル崩壊後の経営の相互関係を問うた上で、拓銀の経営パフォーマンスを評価すべきである。

その後、「SSK 支配」を傍観して、バブル崩壊後の不良債権が膨張するままに放置した山内頭取期になると、「SSK トリオ」が推進してきた「インキュベーター」路線の破綻が顕在化した。これに加えて、バブル期の発行した転換社債の株式未転換分が生じていた。これも拓銀の経営圧迫の要因になったとみられる。これに伴い「SSK トリオ」の支配力も急低下して、「インキュベーター路線」の組織的中核である「総合開発部」も廃止された。95年6月には、「SSK トリオ」に批判的であった河谷禎昌副頭取が頭取に就任し、不良債権の処理に取り組む。しかし、拓銀はこの時点で既に債務超過状態に陥っていた。その上、不動産や株価が下落して、含み益や担保価値が減少していた。このような中で、1兆円あまりある不良債権を単独で償却し、健全経営を回復することは、最早、困難であった。拓銀の株価が下落して、マスコミでも「拓銀の実質破綻」が報道されるようになった。周知のようにコールでプレミアムがつくなど資金調達上の困難も生じた。このような中で、拓銀は生き残りをかけて、97年3月に北海道銀行に合併交渉を持ち掛ける。道銀側も、拓銀が破綻した場合の道内経済への影響、特に自行への悪影響を懸念して、交渉に入った。しかし、これは、拓銀が機会主義的行動をとり不良債権を本

来の半額以下の4,500億円と主張したことが、拓銀の資産査定を通じて殆ど正確な不良債権額を掴んでいた道銀側の不信を買うことになった。この結果、97年7月には、両者の合併交渉は、事実上、破綻する。以後、拓銀は、資金調達に困難を極めるようになった。そして、同年11月、戦後日本ではじめてのコール市場でのデフォルトをもたらした三洋証券の破綻に伴い資金ショートを起こして、拓銀は経営破綻する。道銀の交渉応諾要因として、拓銀破綻時の自行への影響に対する懸念があったこと、道銀との合同交渉の過程で、拓銀が正確な不良資産額を隠蔽しようとして、交渉を破綻させたことが、拓銀の破綻を早めたことを、両者の合同交渉の特徴として指摘しておきたい。

拓銀破綻は、少なくとも、北海道経済を揺るがす重大事態として認識されていた。北洋銀行の武井頭取は、拓銀と道銀との合併交渉の破綻直後から、拓銀の道内店舗の営業譲渡の受け皿になることを決意し、密かに準備を進めていた。拓銀破綻後、北洋銀行が、速やかに営業譲渡の受け皿になり、円滑な営業譲渡が実現した要因として武井頭取の事前準備と決断があったことを、まずは指摘しておきたい。次に、大蔵省当局が第二地方銀行である北洋銀行が、最下位とはいえども都市銀行である拓銀の受け皿になることを考慮して、保護育成姿勢を取り、資産譲渡にあたり不良化する懸念の残る第二分類について、同金額は簿価と時価の差額を資金援助したこと、道銀による拓銀取引先の横取りを阻止すべく厳しい監視を行ったことも、円滑な営業譲渡が実現した要因として指摘しておきたい。

これに加えて、中央信託銀行社長（当時）の平川英宇が構想していた、拓銀本州店舗と同行の信託業務との補完性を利用した、『『総合金融グループへの夢』』が、本州店舗の円滑な中央信託銀行への営業譲渡の要因になったことも指摘しておきたい。

以上を踏まえて、経営者の歴史的評価を考える。「SSK トリオ」が拓銀破綻の元凶となる多

額の不良債権を作り出した点で、リスクを過少に見積もる近視眼的かつ独善的経営者であった。彼らに拓銀破綻の最も重大な経営責任があることは言を俟たない。問題は、1989年4月から94年6月まで頭取を務めた山内宏である。河谷は、「彼は「不作為の罪」です。頭取時代、不良債権膨張を防ぐ手立てを何もしなかった」との評価を下している⁴⁹。確かに、未だ債務超過状態ではなく、一定の余力があり、なおかつ頭取として権限があったにもかかわらず、「SSK トリオ」によって登用されたからであろう、彼らに対抗することなく、エスコリースなどの法的処理など踏み込んだ不良債権処理を行わなかった。そればかりか、「SSK トリオ」による「インキュベーター路線」の集大成である「総合開発部」の設置も容認した。転換社債を使ったレバレッジを効かせた不動産投機も、山内頭取の下でも継続して行われた。これらの諸施策を容認したことは、自己の保身のみを考えていたとしか言いようがない。その結果、拓銀は、債務超過に陥った。少なくとも拓銀の寿命を縮める施策をとっていたのだから、「不作為の罪」では済むまい。「SSK トリオ」に次ぐ重大な拓銀破綻の責任者というべきであろう。償却不能なほどの巨額の不良債権を抱えて、債務超過に陥った後の河谷には、取ることができる手段は極めて限られていた。この意味で、河谷は、「ババを引かされた頭取」という評価が妥当ではあるまいか。

最後に拓銀破綻の歴史的な位置づけを行う。高度成長期に都市銀行化した拓銀は、後発都市銀行として、都市銀行他行を強く意識して、規律性は弱いが強烈的な上昇志向をとった。しかし、本州進出が遅れたため、融資系列形成に失敗して、逆に多額の遊金を抱え込むに至った。高度成長期に組織的体質化した、都市銀行としての強烈的な上昇志向は、オイルショック後も消えることはなかった。むしろ、都市銀行他行が、営業重視の経営組織体制を構築して、不動産業などへの融資拡大に走る中で、このような動向に

敏感に反応して、これを追いかけてバブルにのめり込んでいった。バブル期拓銀の経営行動の歴史的前提には、高度成長期に組織的体質化した、都市銀行として強烈な上昇志向という、身の丈に合わない思考・行動様式があった。このような体質は、「SSK トリオ」にみられる経営陣のみならず、激しい組織間競争に走った「札幌勢」「東京勢」といった一般行員レベルにまで染みついていたと推察される。このような歴史的な経路に依存したことの最終的帰結が、バブル崩壊後の経営破綻だった。

※本稿は、平成27年度東北学院大学個別研究助成金による研究成果の一部である。

注

- 1 以下、先行研究も含めて、高度成長期から1980年代前半までの拓銀の動向については、白鳥圭志『戦後日本金融システムの形成』八朔社、2017年の第3章第5節、327～354頁（特に遊金の分析は、注331）での拓銀についての分析による。なお、バブル期から90年代にかけての拓銀の銀行経営論的研究として、播磨谷浩三・沢永宜之「北海道拓殖銀行の経営特性に関する効率性の評価」、『商経論集』（札幌学院大学）第20巻2号、2003年9月、所収では、全都市銀行の計量分析を通じて、その中での拓銀の位置付けを明らかにした。このほか、北海道銀行との合併直前の時期について、拓銀が「①日本版ビックバン、②不良債権の処理、③早期是正措置への対応」という経営課題に直面していたことを指摘したうえで、財務内容の分析を踏まえて、道銀との合併実現後の取るべき方策を説いた、齋藤一朗「北海道拓殖銀行の戦略的対応と北海道金融」、『しゃぱり』1997年10月号、北海道開発問題研究調査会がある。
- 2 北海道新聞社編『拓銀 敗戦の記録—破綻20年後の証言』同社、2019年、第1章、第2章；河谷禎明『最後の頭取—北海道拓殖銀行破綻20年後の真実』ダイヤモンド社、2019年；高向巖『ある金融マンの回顧 拓銀破綻と営業譲渡』北海道新聞社、2017年；「北海道銀行 藤田恒郎氏との座談会」、2012年3月27日、於 北海道銀行本店、『続地方銀行史談』第19集、全国地方銀行協会、2013年1月、1～33頁。このほか、拓銀破綻直後に刊行された北海道新聞社編『拓銀はなぜ消滅したか』同社、1999年も重要である。なお、同書でも「SSK トリオ」やカブトデコムなど大口不良貸出先への言及はある。しかし、「東京勢」と「札幌勢」との間の貸出競争や「インキュベーター路線」、さらには拓銀の審査体制との関係など、立ち入った経営分析はされていない。このほか、北洋銀行への営業譲渡が円滑に行われた要因も不明である。
- 3 これらの諸点への着目に関しては、既に戦前期の破綻銀行処理の研究にあたり「過程論的アプローチ」の重要性を指摘した伊牟田敏充「銀行整理と預金支払」、石井寛治・杉山和雄編『金融危機と地方銀行』東京大学出版会、2001年、23～25頁の議論に裨益するところが大きい。
- 4 『有価証券報告書総覧』各期より算出。
- 5 白鳥『戦後日本金融システムの形成』第5章第3節を参照。
- 6 以下、特記無き引用と議論は、河谷『最後の頭取』、120～130頁。
- 7 「拓銀与信調査委員会調査報告書」、1998年9月18日、北海道新聞社編『拓銀はなぜ消滅したか』「資料編」、303頁でも同様な評価が下されている。
- 8 『有価証券報告書総覧』1990年3月期、91年3月期の組織図と1頁の年表による。
- 9 「拓銀与信調査委員会調査報告書」、303～304頁。
- 10 同上、306頁。
- 11 河谷『最後の頭取』、133～134頁。
- 12 河谷『最後の頭取』、132～133頁。
- 13 「拓銀与信調査委員会調査報告書」、307頁。
- 14 「拓銀与信調査報告書」、307頁。
- 15 「4. 拓銀経営陣への民事提訴の要旨」、1998年11月13日、北海道新聞社編『拓銀はなぜ破綻したか』「資料編」、312～313頁。

- 16 「拓銀与信調査報告書」、307頁。
- 17 「4. 拓銀旧経営陣への民事提訴の要旨」、1998年11月13日、315～317頁。なお、ここでは、1992年8月25日までの融資で、カプトデコム本体への融資残高が1002億1700万円に達したことを指摘している。河谷の提示額との差が生じた理由はつまびらかではない。河谷の提示額は、カプトデコムの関連企業への融資額を含んでいるのではあるまいか。
- 18 「4. 拓銀旧経営陣への民事提訴の要旨」、1998年11月13日、318頁。
- 19 特記のない引用と議論は、河谷『最後の頭取』、131～132頁。
- 20 以下でのECCの経営上の特徴や、中岡と拓銀上層部との会談や融資継続も含めて、「4 拓銀旧経営陣への民事提訴の要旨」、327～336頁。
- 21 河谷『最後の頭取』、132頁。
- 22 同上、328頁。
- 23 「平成3年(91年)1月の検査報告書」、北海道新聞社編『拓銀はなぜ消滅したか』「資料編」、352～354頁。
- 24 河谷『最後の頭取』、17～20頁。倒産時の同社の負債総額450億円の大半は拓銀からの融資だったという。「拓銀与信調査報告書」によれば、「札幌郊外におけるアーバンリゾート開発計画(ソフィア主導。河谷著参照—引用者)に関する融資案件では、当初その事業計画の妥当性・採算性等を十分に検討することなく積極的に多額の融資をし、途中から回収の困難性に気付いたものの、融資先の破綻により関係者の非違行為が明らかになることを恐れて、営業収支が合わず回収見込みの薄いことを知りながら救済融資を続けたことが認められる」(309頁)とある。同社への融資は、「SSK トリオ」の一人、河谷によれば、海道弘司が主導したとされる。拓銀は、山内頭取時代の1994年4月から6月にかけて計8億4千万円、河谷が頭取時の94年7月から97年10月にかけて77億3150万円の救済融資を継続した(『最後の頭取』を参照)。
- 25 河谷『最後の頭取』、135頁。
- 26 河谷『最後の頭取』、233頁。
- 27 不良債権額、たくぎん抵当証券なども含めて、河谷『最後の頭取』、145～147頁。なお、河谷は「どの銀行もこの『先送りルール』(3分類の任意償却制度—引用者)を利用して、先送りできる債権は隠していたと思います。拓銀の場合は、第三分類の債権のうち、本当に危ない債権を選んで処理していました」(同書、153頁)と述べている。拓銀の場合、バブル崩壊後、まもなくの時期に既に存続の危機が差し迫っていたから、この記述は本当かも知れない。しかし、残存史料から、この記述の妥当性は検証できない。
- 28 「平成6年(94年)8月の検査報告書」、北海道新聞社編『拓銀はなぜ消滅したか』「資料編」、354～356頁。
- 29 『有価証券報告書総覧』、1997年9月、39頁。このほか、拓銀ファイナンスサービス(同12月5日、特別清算を申し立て)への貸出残高1,504億円(全額破綻先債権)も記載されている。
- 30 以下、リストラや預金流失問題も含めて、河谷『最後の頭取』、148～154頁。
- 31 拓銀の株式含み益は、公表されているものでも、1994年3月末の213十億円から97年3月末の3十億円にまで急減している(『有価証券報告書総覧』各期)。
- 32 以下、河谷の回顧は、『最後の頭取』、158～167頁。藤田の回顧は、「北海道銀行 藤田恒郎氏との座談会」、2012年3月27日、於 北海道銀行本店、『続地方銀行史談』第19集、2013年1月、15～19頁。
- 33 河谷『最後の頭取』、159～167頁。藤田恒郎北海道銀行頭取(当時)も「『検査の結果、不良債権問題がはっきりして、その結果、拓銀は破綻した』というだけの話です」(中略)「合併の話自体は非常に単純なんです」(中略)「『初めからできない夢を追った』と言ってしまうと寂しい話ですが」(21頁)と回顧している。
- 34 以下、同誌98年5月号からの算出値による。
- 35 河谷『最後の頭取』、170～171頁。

- 36 西野智彦『平成金融史』中公新書、2019年、121～122頁によれば、「このころの拓銀の資金繰りはいつショートしてもおかしくないほど危機的で、『奇跡的に資金が繋がった日が少なくとも二度あった』と担当者は話」していたという。なお、同書、121～124頁では1997年の道銀との合併破談以降の拓銀の破綻過程について簡単な分析がされている。しかし、拓銀の破綻要因についての検討や、拓銀の営業譲渡にあたっての北洋銀行がとった姿勢についての検討はされていない。
- 37 拓銀、道銀の合併破談の要因として、「感情的なもつれ」を指摘する見解がある（小峰隆夫『平成の経済』日本経済新聞社、2019年、79頁。本稿が示したとおり、このような見解は事実を踏まえていない。
- 38 以下、特記のない引用と史料は、『最後の頭取』回想録、北海道新聞社編『拓銀 敗戦の記録 破綻20年後の証言』、34～35頁。
- 39 「北海道銀行 藤田恒郎氏との座談会」、21頁。
- 40 以下、高向『ある金融マンの回顧』、39～41・44～46・61～64・66～68頁。なお、西野『平成金融史』、123頁によれば、日本銀行は拓銀破綻後の受け皿にすべく、破綻2か月前から北洋銀行に接触していたという。武井頭取は日本銀行出身であり、後述する拓銀破綻後の受け皿を積極的に引き受ける姿勢を示した時期とほぼ一致する。したがって、武井の姿勢は、日本銀行側から意を受けたものである可能性が高い。
- 41 高向『ある金融マンの回顧』、39頁。
- 42 高向『ある金融マンの回顧』、80頁。
- 43 同上、71～72頁、81頁以下。
- 44 高向『ある金融マンの回顧』、98頁の図を参照。
- 45 以下、北洋銀行の債権引継姿勢については、北海道新聞社編『拓銀はなぜ消滅したか』、150～151頁による。
- 46 高向『ある金融マンの回顧』、101～107頁。
- 47 「北海道銀行 藤田恒郎氏との座談会」、24頁。
- 48 「歴史の証言者たち（1）旧中央信託銀行元社長平川英宇氏－拓銀破綻、本州事業引受（未完の金融改革）、『日本経済新聞』2017年11月7日。
- 49 河谷『最後の頭取』、233頁。