

# なぜ、どのように銀行は破綻したのか？<sup>1)2)3)</sup>

——中部銀行についてのケーススタディ——

植林 茂 *Shigeru UEBAYASHI*

## Abstract

Chubu Bank, headquartered in Shizuoka City, Shizuoka Prefecture, was a small regional financial institution: with deposits of 519.8 billion yen, loans of 429.6 billion yen, 44 branches, and 636 employees at the end of March 2001. The bank gave up its attempt to restructure itself in March 2002: due to a failed capital increase which triggered a deposit outflow, while its capital adequacy ratio declined in the 1990s, causing a large amount of non-performing loans after the bursting of the bubble economy. In this paper, I interviewed the president of the bank at the time of the bankruptcy on his perception as a party, to the reason why and how the bank failed. I believe that the oral evidence of the failures of those financial institutions from the people involved will help us accumulate and deepen our knowledge to prevent financial risks in the future.

キーワード：中部銀行      オーラルヒストリー      バブル崩壊  
中小地域銀行      預金流出      レピュテーションリスク

## 1 | 問題意識

わが国の金融システムの状況をやや長いレンジで見ると、1990年代のバブル崩壊後、100を超える金融機関が破綻した<sup>4)</sup>が、その後、預金保険法の改正等を中心とする法整

- 1) 本稿の作成に当たっては、椋山女学園から令和4年度学園研究費助成金(A)を受け、これを活用して行った。助成頂いた椋山女学園に、感謝申し上げます。
- 2) 本稿のインタビューの作成に当たっては、元中部銀行頭取梅井尚志氏の全面的なご協力を得た。厚く謝意を示す。
- 3) 本稿については、伊藤修埼玉大学名誉教授より有益なコメントをいただいた。厚く感謝申し上げます。
- 4) 預金保険機構 [2005]『預金保険研究』第4号、2005年9月の「破綻金融機関情報一覧表」pp. 168-231によれば、1994.12～2002.3の間に175の金融機関が破綻している。

備や体制整備により、このところシステミックリスクの顕現化や金融危機といった動きはみられていない。全業態での信用コスト率をみても、概ね低水準の域に止まっており<sup>5)</sup>、マクロブルーデンス的に見て状況は落ち着いているという評価が一般的なようである<sup>6)</sup>。他国に目を転じて、米国の金融システムの状況をみても、2008年世界金融危機（いわゆるリーマン・ショック）やそれに続く欧州ソブリンリスク問題が発生した2008年から2012年にかけて、450を超える金融機関が破綻<sup>7)</sup>したものの、最近は落ち着きを取り戻しており、欧州でも大規模金融機関の破綻はこのところみられていない。

こうした状況下、わが国金融行政のスタンスをみると、2010年頃以降、徐々に舵を切り、最近では金融庁が自らを金融育成庁と称し<sup>8)</sup>、2019年には金融検査マニュアルを廃止するなど、かつての厳格なスタンスから、むしろ金融仲介機能を重視しリスク管理については金融機関の自由な対応に任せるスタンスに変化しているように窺われる。行政の振り子は大きく反対側に触れたといっても過言ではないと言える。しかし、性善説だけでは片づけられない金融機関のビヘイビア<sup>9)</sup>を考えた時、果たしてそれでよいのであろうか？

加えて、今後も現在のような安定した状況が続くのかどうかと考えると、さらに懸念は強まっていく。こうした状況が長く続くわけではないことは、歴史が示すとおりである。チャールズ・キンドルバーガーはその著書『熱狂・恐慌・崩壊』（2014）の中で17世紀から金融危機の事例・類型をクロノロジカルにレビューし、一定のパターンをもってバブルの発生と金融危機を繰り返していることを数多くの具体的事例から示している。また、ラインハート&ロゴフ [2011] は、金融危機を歴史と数字をもって示し、「銀行危機や金融危機から卒業した国は、歴史上、ほとんど見当たらない」<sup>10)</sup>と主張した。こうした広く一般に読まれている著作に限らず、金融危機の再来、不可避性を主張する論文、著作は多数に上る。

5) 例えば最近の信用コスト率の推移については、日本銀行（2022）「金融システムレポート別冊シリーズ 2021年度の銀行・信用金庫決算（2022年7月）」p. 1「図表Ⅲ-3-1 信用コスト・信用コスト率」や日本銀行（2022）「金融システムレポート（2022年10月）」p. 35「図表Ⅳ-1-5 業態別の信用コスト率」など参照。また、本稿図表2参照。

6) 日本銀行（2022）の「金融システムレポート（2022年10月）」では「わが国の金融システムは、全体として安定性を維持していると評価できる。」と金融システム全体を評価している。

7) 預金保険機構 HP「米国金融機関の破綻件数」[https://www.dic.go.jp/katsudo/page\\_002164\\_00001.html](https://www.dic.go.jp/katsudo/page_002164_00001.html)

8) 例えば、2013年10月26日付日本経済新聞では、「第8部飛躍の条件（3）行政変わるか」という記事においては、「『金融育成庁』に生まれ変わらないといけない」。財務・金融相の麻生太郎（73）は最近、こう繰り返している。」と報じられている。この時分以降、現在に至るまで、金融育成庁を標榜している金融庁幹部の発言がしばしばみられている。

9) 例えば、1990年代後半以降のバブル崩壊において、追い貸しや処理先送り、さらには不良債権隠しといった対応が広範に行われたことは、周知のとおりである。

10) ) カーマン・M・ラインハート、ケネス・M・ロゴフ [2011]『国家は破綻する 金融危機の800年』日経BP社、p. 406

このように考えると、マクロブルーデンス的なチェック体制が整備されてきているとはいえ、そう遠からず、再び金融機関の破綻が続出する事態が発生する可能性は決して低いとは言えないように思われる。

こうした中、金融機関の破綻に対する知見の蓄積は、わが国において十分進んできたといえるのであろうか。金融機関の破綻についての知見の蓄積という点では、様々な研究者、預金保険機構等の取組が相応の成果を挙げているといえるが、当時の経営者がどうしてそういった判断を行い、どのような状況の中で経営の継続を断念したのか、その時銀行に何が起こっていたのか、行政機関は個別事案にどういったスタンスで取り組んでいたのかなど、当事者・経営者の直接的な判断・認識・受け止め方といった点に関しては、着実に蓄積が進んでいるとは残念ながら言えないのではないだろうか。かなり前の著作となってしまうが、御厨 [2002] は「今日では、あたかも台風一過のように、九〇年代の金融危機も過去の話とみんな口を噤んでいる。現在まだ裁判が続いているためもあるが、銀行や証券会社をはじめさまざまな企業がどう対応したか、あるいはなぜ対応しきれなかったかということを明確に分析することが必要不可欠である。」<sup>11)</sup>と指摘している。こうした状況は、その後もさほど変わっていないように窺われる<sup>12)</sup>。

本稿では、来るべき金融破綻に備えるための知見の蓄積の一助となることを企図して、中部銀行の破綻のケースに関してオーラルヒストリーの手法を試みた。すなわち、ごく簡単に金融行政のスタンスの変化を振り返ったうえで、今後発生蓋然性が高いであろう中小金融機関の破綻について、過去の破綻事例として中部銀行の最後の頭取であった梅井尚志氏からヒアリングを行い、破綻に至るまでの過程における事実の確認、リスク管理体制、どうして破綻を決断したか、その時銀行において何が起こったかをできる範囲で明らかにすべく試みた。

## 2 | バブル崩壊期以降、現時点に至るまでの金融状況と行政対応の簡単なレビュー

信用秩序維持・ブルーデンス政策に関する行政のスタンスをごく簡単にクロノロジカルに振り返ると（図表 1）、非常に大きく振れていることが分かる。

すなわち、かつて行政当局であった大蔵省は、店舗の出店のみならず、決算承認制度<sup>13)</sup>、不良債権償却証明制度<sup>14)</sup>により決算内容や不良債権の償却などについて事前に

11) 御厨貴 [2002] 『オーラル・ヒストリー 現代史のための口述記録』中央新書、p. 29。

12) 例えば米国では、例えばリーマンブラザーズの破綻に関して、元 CEO だったリチャード・ファルドが 2010 年 4 月 10 日に米下院金融委員会の公聴会で証言を行ったほか、当時の当局者（ガイトナー、ポールソン等）の回顧録も多いなど、わが国に比べて知見の蓄積が進んでいるように見受けられる。

13) 経営内容が悪化した銀行について大蔵省が配当制限などを指導し、決算を管理する制度。96 年 9 月中間期前に廃止（正確な時期は不明）。

14) 1997 年 3 月期までは大蔵省の検査部署が実質的に国税庁に代わって不良債権に係る債権償却の有

金融行政部署、検査部局等の了解を得ることを金融機関に求めるなど、大きな力を握っており、必ずしも明示的なルールを示して行政を行っていなかったことから、裁量行政<sup>15)</sup>と言われたが、こうした中で「大手二十行は潰さない」<sup>16)</sup>と公言していたにも関わらず、1990年代後半のバブル崩壊後の局面ではそれら大手行も含め多数の破綻金融機関が発生し、それまでの裁量行政から、ルールベースでの不良債権処理に主眼をおいた行政スタイルに転じていった。その間、預金保険法改正（1998年など）、金融機能安定化法導入（1998年）などにより、資本注入ルールの整備、早期是正措置の導入（1998年）、ペイオフの導入（2002年〈一部〉、2005年〈全面〉）、自己査定ルール・金融検査マニュアルの導入、ブリッジバンクの導入などのルールが整備され、不良債権処理や金融健全化、さらには預金者保護のためのルールなどが整備されていった。また、金融担当大臣について柳沢伯夫（2001年1月～2002年9月）、竹中平蔵（2002年9月～2004年9月）が在任した期間においては、「2年・3年ルール」<sup>17)</sup>「5割・8割ルール」<sup>18)</sup>などの不良債権促進策が打ち出された。

こうした行政当局の不良債権処理に主眼をおいたルールベースのスタンスは2000年代前半まで続いたが、ベター・レギュレーション<sup>19)</sup>を標榜することによりそれまでのルールベースからの脱却を図りつつ、不良債権処理局面では抑制的なスタンスで臨んでいた金融仲介機能に目を向けていき、金融担当大臣が渡辺喜美（2007年8月～2008年8月）のころから明確に方向を転じはじめ<sup>20)</sup>、亀井静香（2009年9月～2010年6月）が担当大臣であった2009年11月には中小企業者等金融円滑化法<sup>21)</sup>を成立させるに至り、

税・無税を判断（平成5年11月29日蔵検第439号）。自己査定の導入に合わせる形で廃止（大蔵省大臣官房金融検査部長・通達「『不良債権償却証明制度等実施要領について』通達の廃止について」）。

15) 裁量行政という用語は、例えば、平成10年7月17日付の「『大蔵省の行政の在り方に関する懇談会』報告のポイント」においても示されているなど、大蔵省自身が認識していた当時の行政スタイルである。

16) 軽部・西野〔1999〕『検証 経済失政』pp. 63-75。

17) 2001年4月の緊急経済対策で導入されたもので、主要行の破綻懸念先以下の債権について、既存分は2年以内、新規発生分は3年以内にオフバランス化につながる措置を講ずるという内容。

18) 2002年4月に金融庁の「より強固な金融システムの構築に向けた施策」で打ち出されたもので、主要行の破綻懸念先以下の債権について、緊急経済対策の枠組みに加えて、原則1年以内に5割、2年以内にその大宗（8割めど）についてオフバランス化につながる措置を講ずるという内容。

19) 「ルール・ベースとプリンシプル・ベースの最適な組み合わせ」（2007年7月31日の佐藤文隆金融庁長官〈当時〉講演）。

20) 渡辺喜美金融担当大臣（当時）は、2008年6月20日午前中の閣議後の記者会見で、金融機関の中小企業向け融資について「中小企業に対して貸し渋りや貸しはがしをする金融機関を「リスクをとらなくてどうするのか。金融機関は金融仲介をするところに本分があり、本来の使命を果たさずして一体何をやるとるんかと言いたい」と厳しく批判した」と述べている（日本経済新聞、ニュースアーカイブ2008年6月20日）。

21) 同法のポイントは、「貸出条件緩和債権に該当しない要件」の拡充したこと。具体的には、①計画策定の時間的猶予（最長1年間、計画がなくても直ちに不良債権に該当しないほか、猶予期

図表1 信用秩序維持の観点からみた金融行政の変化<sup>22)</sup>

時期	分類	組織的事象	行政のスタンス、概念	当局の金融機関へ働きかけ(不良債権等)	関連法制等
～1992	金融安定期		裁量行政	破綻回避(護送船団)	決算承認制度 不良債権償却証明制度
1992～1998	裁量的に金融破綻処理を行った時期	大蔵省財金分離(金融監督庁発足1998年6月)	裁量行政		金融3法成立(1996年6月)、 決算承認制度廃止(1996年9月頃)、 不良債権償却証明制度廃止(1997年7月)
1998～2002	破綻処理体制整備期	金融監督庁の金融庁への移行(2000年7月)	ルールベースアプローチの構築	破綻処理	金融安定化2法成立(改正預金保険法、金融機能安定化法、1998年2月)、 新しい検査(自己査定等)導入(1998年3月)、 早期是正措置導入(1998年4月)、 早期健全化法・再生法成立(1998年10月)、 金融検査マニュアル最終案公表(1999年4月)
2002～2005	不良債権処理促進期		ルールベースアプローチ	不良債権の抜本的処理要請	ペイオフ部分解禁(2002年4月、普通預金は除外)、 主要行の2年3年ルール <sup>23)</sup> 、 5割・8割ルール <sup>24)</sup> 導入(2001年4月、2002年4月)、 ペイオフの全面解禁(2005年4月)
2006～2012	金融仲介機能重視への揺り戻し		ベター・レギュレーション、ルールベースとプリンスiplベースの最適な組合せを模索	貸し渋り対応	「金融円滑化のための新たな対応」(2009年3月)公表(主要行は市渋り集中検査などを開始)、 中小企業等金融円滑化法成立(2009年11月)

間中に金融機関によるコンサルティング機能を期待)、②計画内容の弾力化(債務者の技術力、販売力、成長性等を総合的に勘案するほか、公庫・保証協会等の計画も適用可能)が示された。

22) 本表は暫定的なものであり、特に最近時の部分については年代の区切りや行政の取組の概念などにおいて筆者自身の考えが固まっていない部分もあるが、こうした表を示すことが分かりやすさに繋がることから敢えて掲載した。

23) 脚注17) 参照。

24) 脚注18) 参照。

●植林 茂 なぜ、どのように銀行は破綻したのか？

2013 ～ 2018	金融仲介 機能重視	(以降、「金 融育成庁」 を標榜)	ベター・レ ギュレーショ ンの継続、小 口資産査定に 関する金融機 関の判断の尊 重	金融機関との 建設的な対 話、オン・オ フ一体モニタ リング、過去 の損失の検証 から将来の収 益の検証が主 眼に移行	金融検査のあり方の見直 し、「金融モニタリング基 本方針」(2013年)、監督・ 検査の業務方針の統合 (2014年) 金融仲介機能のベンチマー クの導入(2016年9月)
2019 ～	ビジネス モデル重視、リス ク管理は 自己管理 へ		ビジネスモデ ル、「経営」 を重視し、対 話型、金融デ ジタライゼー ションを標榜	「検査マニ ュアル廃止後の 融資に関する 検査・監督の 考え方と進め 方」で対話型 へ	金融検査マニュアルの廃止 (2019年12月)

(出所) 筆者作成

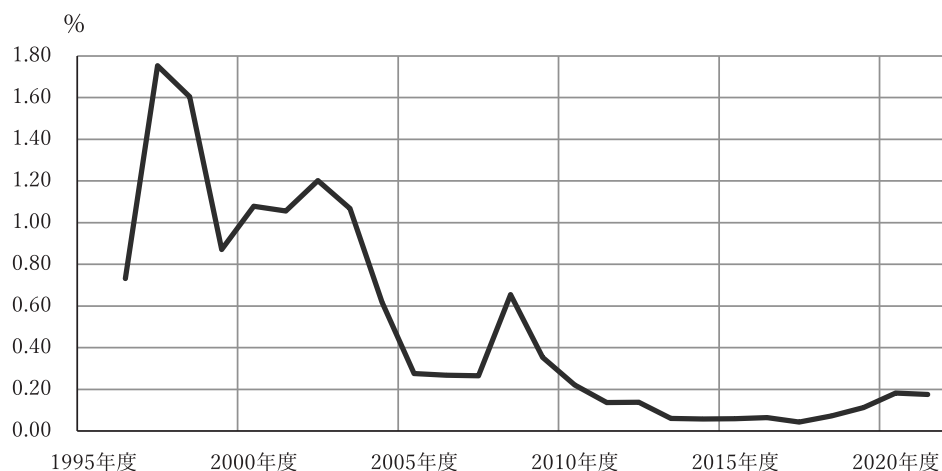
その後、金融庁が各金融機関に報告を求めるベンチマーク指標でも金融仲介機能が取り入れられていくなど、金融仲介機能重視に転換していったように窺われる。

さらに、2019年12月に至り、不良債権処理促進期におけるルールベースでの取り組みの象徴ともいえる金融検査マニュアルを廃止し、現在に至っている。

このように大きな流れを鳥瞰すると、それまで積み上げてきたものをベースとして、それに付け加える形で行政的に対応していくというよりも、金融検査マニュアル廃止の対応にみられるように、従来のルールや知見を廃して、新たな方向で行政を進めているように窺われる。しかしながら、冒頭にも触れたように、金融危機や不良債権問題は、歴史的にみても、そのメカニズムを考えても未来永劫に現在のような安定的な状況(図表2)が続くとは考えられず、またバブル崩壊期の経験からみれば、金融機関が先送りや隠蔽をすることにより、問題を拡大させたことが否めないだけに、こうした行政スタンスの著しい転換やいくつかのプルーデンス関係のファシリティ(法律、検査マニュアル等のルール)の廃止は必ずしも正しいとは言いきれない可能性がある。

そうした諸点を踏まえると、次節以降でみるように、すでに四半世紀が経過した不良債権が多数破綻したバブル崩壊期の経験について、当時の経営者から直接聞き、それを纏めることは、今後に向けて意義があるように考えられる。



図表2 信用コスト率<sup>25)</sup> (不良債権の償却・引当 / 貸出残高、%、国内銀行ベース) の推移

(出所) 全国銀行協会 HP データより筆者作成。

### 3 | 今回のヒアリング (オーラルヒストリー) で明らかになったこと

本稿でとり挙げた中部銀行は、静岡県静岡市に本店を置き、2001年3月末の預金量は5,198億円、貸出金は4,296億円、店舗数44店 (うち東京都2店、神奈川県2店、他はすべて静岡県)、従業員数636名の中小地域金融機関であった。

もともと戦後は石川家がオーナーとして同行を経営してきた<sup>26)</sup>が、創業家に金融の専門的な知識がないことから長きにわたり日本銀行に社長 (相互銀行時代)・頭取の派遣を要請していた。その後、バブルがピークであった1990年にプロパー頭取が就任した局面で地場企業や関連企業向けの融資を積極化した中で不良債権が大幅に増高、これを受けて、再び日銀出身の頭取に戻り不良債権処理や資本不足への対応に取り組むも、中小金融機関の激戦区である静岡県において業況が一段と悪化し、2002年4月のペイオフ部分解禁を前に預金が大量に流出するに至った。こうした中で、2002年3月8日に経営継続を断念し、金融庁に破綻処理を申請したというのが簡略な経緯である。当時は、1995年の東京協和・安全信用組合の破綻処理に端を発し、1997～1998年にかけて、北海道拓殖銀行、山一証券、日本長期信用銀行、日本債券信用銀行などの都市銀行、大手銀行、大手証券が破綻した後、残された問題地方銀行の整理が課題となっていた金融機関破綻処理の最終局面という時期で、中部銀行と同

25) ここでは、償却額+引当額のみを貸出残高で除すことにより簡便に算出しているため、時期によっては若干過小になっていると思われる。

26) 同行の経営にかかわるようになった事情は、時期などについて定かではないが、同行の前身である西遠無尽において労働争議が発生し経営が混乱していた時、当時の帝産グループのオーナーであった石川博資が経営を依頼され引き受けたというのが、その経緯であったようである。

●植林 茂 なぜ、どのように銀行は破綻したのか？

図表3 中部銀行関連年表

年月	事項
1916年4月	西遠無尽株式会社として、浜松市に設立。
1946年10月	本店を静岡市（現・静岡市葵区）に移転。
1952年7月	相互銀行に転換、株式会社中部相互銀行に商号変更。
1953年9月	帝産グループ（本部：東京都品川区、総帥石川博資、中核企業は帝産オート）が経営権を掌握。具体的には、石川博資が社長を務める企業が同行大株主となり、同氏が取締役会長に就任（1965年5月の死去まで）。
1954年5月	博資の長男、良並が同行取締役役に就任（～1995年5月〈解任〉）。
1963年5月	石川良並、社長就任。
1965年5月	石川博資死去に伴い、良並、取締役会長に就任。
1982年2月	普通銀行に転換（非上場）、株式会社中部銀行に商号変更。
1982年～	普銀転換後、急速に業容が拡大。（預保・管財人報告書）
1985年～	帝産グループは不動産の含みを活用した不動産担保金融に傾注。同行は、帝産グループの資金調達を賄うために、支払承諾、貸付有価証券などを含め積極的に協力。工業団地開発案件への大口融資、同グループと信先への協調融資にも取り組む。バブル崩壊後も与信が増加。（預保・管財人報告書）
1991年3月末	バブル期に積極的な拡大戦略を展開。貸出急増、貸出金残高3,999億円（2年前比+893億円）、うち建設・不動産・サービス向け1,385億円（同+386億円）、リース向けも急増。（預保・管財人報告書）
1993年3月期	最高益更新。
1993年6月	飯塚昭、中部銀行頭取に就任（三重野康日銀総裁の要請、日経98年2月25日）。積極的に不良債権の償却引き当てを実施。（預保・管財人報告書）
1993年～	このころ以降、1998年度頃にかけて有価証券売却益や資産の子会社向け売却による特別利益計上などに依存する状況に陥いる（預保・管財人報告書）。
1995年5月	帝産グループとの間で株売却合意（この時点で94年3月末の96%から78%にまで低下していたが、「限りなくゼロにする」方向で合意、1995年5月25日日経）
1995年5月26日	取締役会にて、石川良並の取締役を解任（相談役へ）。オーナー経営にピリオド。
1995年6月	梅井尚志、中部銀行副頭取に就任。
1995年6月29日	中部銀行が帝産グループから離脱（石川良並会長が相談役に就任、78%保有の株式を金融機関に譲渡）、オーナー経営から離脱。
1995～1996年（～2001年）	バブル崩壊に伴う業績不振を背景に帝産グループで保有する当行株式の処分を実施。同グループの当行株式保有割合は、1995年3月末78%から1996年25%、2001年3月末3%へと低下。



年月	事項
1997年5月頃	1996年度決算で赤字転落(1回目)。
1997年7月	石川良並、帝産グループの乗っ取りを図り右翼らとともに逮捕される。右翼「全日本愛国者団体会議」名誉議長志賀三郎の金庫に中部銀行株式が渡っていたことが発覚。(1997年7月3~7日日経)
1998年3月	自己資本を補うため、協栄生命保険(2000年10月破綻)と劣後ローン及び株式の持ち合いを実施。
1998年4月	飯塚明、会長に就任。梅井尚志、頭取に就任。
1999年3月	自己資本比率(1998年度末4.81%)の4%確保等を企図して、17億円の第三者割当増資を実施(1回目、4,500百万円→6,240百万円)。1999年3月末の自己資本比率(単体)は4.81%に上昇。
1999年5月頃	1998年度決算で赤字転落(2回目)。自己資本比率4.81%。
1999年9月	52億円の第三者割当増資を実施(2回目、6,240百万円→8,117百万円)。1999年9月末の自己資本比率は6.42%(単体)に上昇。
2000年2月	業界初の消費者金融会社(クレディア)との提携商品を発売(個人向けローンの拡充に注力)。(預保・管財人報告書、日経ほか)
2000年5月頃	1999年度決算は黒字。自己資本比率6.41%。
2000年10月	協栄生命保険(劣後ローン・株式持ち合い先)が破綻し、4,846百万円の特別損失を計上、自己資本を毀損。
2001年3月	協栄生命破綻による自己資本毀損を回復することなどを企図して、34億円の第三者割当増資(3回目、8,117百万円→9,834百万円)により資本金を9,834百万円に増資(レオパレス21などが協力)。
2001年5月頃	2000年度決算で赤字転落(3回目)。自己資本比率5.24%。
2001年10~12月	金融庁、立ち入り検査を実施(9月30日基準、2001年11月7日立ち入り開始)。(日経新聞記事等)
2001年11月30日(対外発表)	2001年度中間期決算:経常利益▲4,381百万円前年度末比▲125億円、自己資本比率4.93%(当行発表ベース)。不良債権比率12.6%。
2001年11月末~(2か月間)	2か月間で預金683億円(うち個人預金500億円)が流出。(預保・管財人報告書)
2001年12月初	日本アジア証券と大幅な資本増強(200億円)についての交渉を開始。(預保・管財人報告書等)
2001年12月25日	金融庁検査結果通知、これを踏まえて不良債権処理を行い、決算を修正。2001年9月期の自己資本比率は単体3.05%、連結2.63%にまで低下(4%割れ)。
2001年12月28日	金融庁が早期是正措置発動(対外公表は1月4日)。
2002年1月4日	金融庁検査結果を受けて、中間決算を修正発表。これ以降、預金流出が一段と加速。
2002年1月9日	投資会社(証券会社系ファンド)と大幅な資本増強を交渉し、その旨の新聞広告を実施。(預保・管財人報告書)
2002年2月	200億円の資本増強が不調に終わる。一段と預金流出が加速。(預保・管財人報告書)

●植林 茂 なぜ、どのように銀行は破綻したのか？

年月	事項
2002年2月20日	地元を中心とした54億円の第三者割当増資の方針を公表。
2002年3月5日	金融庁が業務改善命令を発出（当行の増資交渉の新聞広告を含む一連の対外公表にあり方に関して）。
2002年3月5日～	上記命令以降、預金流出が一段と拡大。1日20億円を超える日も。
2002年3月7日	臨時株主総会を開催、54億円の第三者割当増資を承認したが、増資内諾が24億円にとどまることが判明。これらを受けて、さらに預金流出が加速。（預保・管財人報告書）
2002年3月8日	自主再建を断念。取締役会の決議を経て、預金保険法第74条第5項の規定による申出（「預金払戻し停止のおそれがある」旨の申出）がなされ、経営破綻が確定。
2002年4月1日	ペイオフ一部解禁（定期預金）。
2002年4月末	破綻から4月末までで預金量が2,200億円に半減。（2002年5月10日日経）

（出所）中部銀行 金融整理管財人 [2002]、日経新聞等より筆者作成。

時期に石川県の石川銀行も破綻している。また、当時の金融担当大臣は、静岡3区選出の柳沢伯夫衆議院議員であったことも付け加えておく。

後述のヒアリングについての内容を補完することも企図して、破綻までの経緯を把握できるように、中部銀行に関する破綻までの年表を上記に掲載した（図表3）。

本稿における破綻時頭取であった梅井尚志氏（以下、頭取と記述）へのヒアリングに当たっては、同行の破綻の経緯やその原因についての公的な資料である中部銀行金融整理管財人 [2002] の「預金保険法第80条に基づく業務及び財産の状況等に関する報告書」の記述や事実関係の経緯についての年表、さらには同行に関係する新聞報道、著作等を参考材料としつつ行ったのであるが、結果としては、以下のようなことが指摘できる。

- ①本稿でとり挙げた中部銀行の破綻は、大口貸出の焦げ付きや追い貸しなどにより不良債権による信用コストが大幅に増加し、期間収益力を大きく上回り、自己資本を食いつぶしても対応できないといった典型的なバブル期における銀行破綻のケースとは異なるという印象があること<sup>27)</sup>。関連リース会社や県東部の建設会社などの大

27) 後述ヒアリングにおいても梅井氏は、「不良債権はある程度処理しつつあったし、処理してしまえば上手くいくなと思っていましたよ。」「大口問題先と言っても何十億円という先はあまりなく、規模は小さかった。」など、随所に、不良債権の処理はそれなりに進捗しており、それが当行にとっての決定的な問題とはなっていなかったことをコメントしている。リスク管理面での甘さがみられたとはいえ、それらの認識は誤ってはいない可能性。

口の不良債権を有しそれが経営を圧迫していたことは間違いないが、むしろ、直接的な破綻の背景としては、当局からの積極的な支援を受けられない中で、増資の失敗により当行のレピュテーションが悪化し、それに伴って預金が急速に流出したことが致命的であったように窺われる。とはいえ、当行の地元での存在感の弱さや脆弱な収益力を勘案すると、2002年破綻時の危機を乗り越えても、長期的に事業を継続するには少なからぬ困難を伴ったであろう。

- ②金融管財人の報告書<sup>28)</sup>は、全体としては当時の時代背景に沿って破綻までの経緯が分かるよう説明しているが、一部に同行の事情や事実関係について必ずしも正しく把握しているとは言えない部分<sup>29)</sup>があるほか、当時の不良債権処理についての通説的な見方に影響されたとみられる部分もあるなど、現時点で客観的にみて、必ずしも的確に分析しているとは言えない部分が含まれていることが判明したこと（頭取からは、「頭の中で書いているかなりいい加減なものだ」というコメントも）。
- ③特に、同行の不良債権拡大の原因については、金融管財人の報告書では、オーナー経営の弊害であることを示唆する指摘を行っていることに對し、ヒアリングにおいて頭取は、不良債権を拡大したことの理由は、むしろオーナー経営以降の1990年に就任したプロパー頭取が地元の特定企業に傾斜した融資拡大を進めていったことが大きかったと認識しているなど、破綻の根本的な部分で、管財人報告書と頭取との間で見方に相違がある部分がみられたこと。

28) 同報告書自体は、本文14ページ、添付図表・資料を含めても40ページ程度に過ぎない。案件の重みや位置付けが違うが、米国リーマンブラザーズ破綻時のCh.11の適用申請に伴い提出された2,100頁を超える報告書（Valukas [2010]）など海外の破綻事例に関する多くの報告書と比べると、内容に大きな差があると言わざるを得ない。

29) 同報告書では、破綻の理由として「（オーナーである）石川良並氏が長年にわたり強い決定権限を持ち続けていた」（2.（2）①）とし、オーナー経営を大きな理由として挙げているが、同行が不良債権を拡大させた90年代初めは（頭取は石川氏ではなく）プロパーの渡辺氏が頭取を務めて不良債権を拡大させたとみられるにも関わらずそうした記述がないことが指摘できる。さらに、同報告書では不良債権拡大の大きな要因として特定業種（建設、不動産、サービス）に対する大口融資化の進行を挙げているが、大口化進行についてのデータが示されていない一方で、業種別融資のウエイトについて同行と業界平均を比べると、不動産は業界平均10.8%に対して同行11.2%、サービスは業界平均15.1%に対して同行17.0%と大きな差異がないほか、建設については業界平均9.2%に対して同行7.6%と低くなっており、説得的なデータの提示となっていない（II. 1.）。少なくとも大口化によってどの程度増加したのかを数値をもって示す必要がある。こうした丁寧ではない記述が随所にみられる。また、同行が業務継続をあきらめた最大の要因である預金面については、ほぼ全くと言ってよいほど分析がみられない。さらに、同報告書では、1.経営悪化の原因として（1）バブル期前後の当行をとりまく経営環境が記載されているが、MMC、大口定期の取扱い開始など、必ずしも当行とは関係ない一般的な記述もいくつかみられる。

- ④頭取が経営継続断念を決断した理由としては、ペイオフ解禁を前に預金の流出が止まらなかったことが最も大きく、その背景には増資の失敗により自己資本比率の引き上げが難しくなりこれが広く報道されたというレピュテーション面が大きかったと認識していること。
- ⑤預金の係留が捗々しく進まなかった背景として頭取は、同行が非地元のオーナーによる経営や日銀からの天下り頭取の受け入れを長年にわたり継続していたという事情から、必ずしも地元根深く、広く県民からの支援を受け得る「県民銀行」として認識されていなかったことが一因であるとの認識を持っていること。
- ⑥一方で、当時の同行リスク管理体制等を窺うと、不良債権管理体制や償却・引当への取組、モニタリング体制等について必ずしも十分ではない部分が窺われ<sup>30)</sup>、こうした側面が、日常的な経営やレピュテーションリスク面でもマイナスに働いたほか、同行の前向きな取り組みに対する足枷となった面を否認しないこと。また、頭取は、不良債権問題が経営継続に対して致命傷ではないとみていた節があるが、収益力と毎年発生する不良債権による信用コストとの関係をみれば、収益力を大きく改善させない限りは早晩破綻に至る可能性が高かったのではないかとと思われること。
- ⑦頭取と金融監督当局の間で、ミクロ的な銀行破綻回避に向けて、必ずしも密接な協力関係・信頼関係があったとは言えず、少なくとも頭取自身は、増資に対して監督当局が否定的な対応をしていたのではないかという疑念を持っていたこと。また背景について、頭取は、政治的な動きの中で同行がスケープゴートになったとの疑念を持っていたこと。

## 4 | ヒアリングの概要

ヒアリングは2022年8月31日と同年9月27日の2回に渡り、筆者が単独で行った。また、書き起こしたヒアリングの内容については、2回から部分によっては3回に渡り、事実関係や発言内容について梅井氏のチェックを受けた。

具体的なヒアリングの内容は以下のとおりである。

30) とはいえ、金融機関のリスク管理手法の進歩は、パソコンでのデータ処理やノウハウの進歩に比例して日進月歩の状況が続いていたことから、現時点で一般化しているリスク管理ノウハウと比較して劣後することは当然であり、同行のリスク管理状況が当時の中小金融機関の中において著しく低かったとは言えないと史料される。

**(1) 第1回ヒアリング (2022年8月31日)****【年表に基づいた状況の確認、全体像等】**

筆者：それではこれから中部銀行に関するヒアリングを始めます。本日は、お忙しい中、お時間いただきありがとうございます。銀行破綻というのは、現在、小康状態ですけど、必ず繰り返すと思っております。そういうことから考えても、梅井さんや私たちが経験したことを記録に残すことは重要だと思います。失われた30年を振り返る上での材料になればいいかなと思っております。電話でも申し上げたのですが、今、行政の振り子が破綻処理のときは逆の方向に振れ過ぎているようでもあり、行政の在り方を考えていく上での一つの材料にもなればいいかなと思っております。拙い経験ではありますが、審査役として何度か銀行や信用金庫に行ったのですが、その時感じたのは、トップの方とそれ以外の方では全く見えている景色が異なる、考えることが異なる、そうしたことから梅井さんが中部銀行におられたときにどういった状況が見えていたのか、あるいはどのように判断をされたのかを伺いたかったわけです。今回お話を伺う中で失礼な質問があるかもしれませんが、お許しいただきたいと思っております。その当時どのようにお考えになって判断されたのか、今になって振り返ってみるとどうお感じになられているのかといった点についてお話を伺えればいいかなと思っておりますのでよろしくお願い申し上げます。

まず、年表に沿ってお話を伺いたしたいと思います。同行の歴史を辿ると、1916年4月に西遠無尽が浜松に設立され、1946年10月に静岡市に本店が移され、1952年に相互銀行に転換しています。その翌年の1953年に同行は東京都品川区に本部がある帝産グループ、——中核企業は帝産オートということになりますが——に入っています。経営者は石川博資氏、この方については、梅井さんは時期的にご存じありませんよね。

梅井：当然そうですけれど、この帝産は、元々、帝国産金が発祥で、静岡県の大仁（おおひと）で金を掘っていた金山を経営していたということで帝産という名前になっているのだけれど、戦後、金を掘り尽くして枯渇した状況だったと聞いています。この石川博資氏は、僕が中部銀行に入ったころは亡くなっていたので会ってはいませんが、英語ができた、海外にも出たのか、なかなか立派な人らしくて、進駐軍の軍人を運ぶバス、進駐軍指定の学校の生徒を運ぶスクールバス、その運営を任されたというのが帝産オートというグループ、つまり観光バスのグループを立ち上げる契機だったようですね。全くご参考だけれど、紀元2600年（昭和15年）の時に、忠臣の像を記念に作るプロジェクトがあったらしく、その折、石川博資氏は一人で和氣清麻呂の大きな像<sup>31)</sup>を寄贈しており、

31) 和氣清麻呂公銅像：東京都千代田区大手町一丁目4、大手濠緑地内。紀元二六〇〇年記念、建



今でもその像は丸紅や毎日新聞社ビルの近くのお堀の脇に立っていて、「石川博資贈」となっている。だから、一人で大きな銅像を紀元 2600 年に寄贈するぐらいの財力もあったようです。なぜ西遠無尽を引き受けたのかというのは詳しくは知りませんが、相互銀行になるかなり前だと思うんですけど、西遠無尽の中で労働争議が起こって、そこで、「義を見て為ざるは……」ということで石川博資が引き受けた、それが発端だと僕は聞きました。ただ、僕の知っているオーナー経営はその息子の石川良並氏が実権を握ってからのことになりそうですけどね。

筆者：1963年に石川良並氏が社長に就任され、その後1965年に石川博資氏が亡くなって、石川良並氏が取締役会長に就任するという経過を辿ったわけですね。良並氏は経営に携わった最初から、相当ワンマンだったと聞かれていますか。

梅井：その辺は僕もよく知りませんが、決して能力の高い人ではなかったと思います。慶応の出身だと思うのですが。そのあたりの点について、破綻した時の管財人のパーパーなどの記述でも、飯塚氏<sup>32)</sup>と僕と二代続きの日銀 OB 経営ということになっているのだけれども、実はそうではなくて、石川良並氏が会長になって、あるいは社長の頃かもしれないけれど、頭取の座に就いたかどうかは分からないが、僕の知る限りはまず、日銀の OB の永池<sup>33)</sup>という方がおられて経営に参画していました。それからしばらくしてだと思うのですが、僕が静岡支店長の時には、日銀出身の木村太郎<sup>34)</sup>先輩が中部相互銀行の社長で、その後、宮沢彬<sup>35)</sup>先輩も社長をされました。つまり石川良並氏は自分で経営ができないから、日銀 OB を引っ張ってきたんですよ。ところがある時、なんかで間違ってしまったってというか、決して木村太郎氏や宮沢彬氏が喧嘩をしたということではないんだけど、もう大丈夫だと言うことで、日本銀行に良並氏がやってきて、「(日銀 OB を招聘することは)もう結構です」と言ったんですね。それでプロ

設委員長 陸軍大将 従二位勲一等功四級 林銑十郎、寄贈者 石川博資と記載されている。佐藤清蔵(佐藤玄々)作。昭和 15 年(1940 年)に、紀元 2600 年記念事業として建立。

32) 飯塚明：1950 年日本銀行入行、日本銀行人事局長を経て、1981 年埼玉銀行常務、1985 年副頭取の後、1987 年サイギン総研社長、1992 年あさひ総研会長、1993 年中部銀行頭取、1998 年同行会長。故人。

33) 永池国雄：1999 年 10 月没。～1985 年中部相互銀行社長(報道記事によれば 16 年近く社長を務めた、1985 年 5 月 27 日付日経)、1985 年副会長、1990 年取締役相談役、1991 年退任。

34) 木村太郎：1931 年生。1953 年日本銀行入行、貯蓄推進局長を経て、1983 年中部相互銀行副社長、1985 年同行社長、1988 年日本銀行監事。

35) 宮沢彬：1930 年生 2002 年没。1952 年日本銀行入行、経理局長、考査局長、監事を経て、1986 年 NTT データシステム技術会長、1988 年中部相互銀行社長、1990 年副会長、1991 年相談役。



パーの渡辺利勝氏を頭取にしたのですが、この時期に有頂天になって、独断専行で不良債権を山ほど作ったんですね。この渡辺氏はね、熱海辺りの人なんですよ。僕が中部銀行に入った後、一回どこかで彼に会って、馴れ馴れしく声をかけられた記憶があるんですが、ともかくね、熱海の方の人間なんです。それで、静岡という所は東中西、——沼津を中心とする東部、静岡を中心とする中部、浜松中心の西部の——3地域で気質が違うって言われています。徹底的に貧乏になったらどうなるかという、浜松人は強盗する、静岡人は乞食しかできない、沼津の人間、東部の人間は詐欺をするという言われ方が、僕の（日本銀行静岡）支店長時代にはまだありました。で、その東部の人間が、縁故貸、すなわち、親類縁者というわけではないけど、自分の知っている、あるいは自分を頼ってくる者にバカバカと融資をして不良債権の山を築いたんですね。だから僕が（中部銀行に）入った当時の不良債権っていうと、例えば、熱海までは行かないけれど、富士宮にある土建屋が工業団地を作るとかいうことで、売れもしない杉林の土地をたくさん買い込んだとか、そこに融資をしたとか、そういう類の不良債権を作ったんですね。で、この人が3年ほど頭取をやったのですが、石川良並氏がこれはいかんということで、また日本銀行にやってきて誰かくださいとお願いしてきて、もう亡くなった飯塚氏が銀行の副頭取から総研の社長に回されてご不満だったようで、それを日本銀行の三重野氏<sup>36)</sup>がご存じで、なりたい頭取にしてあげようということで、中部銀行の頭取に持ってこられたというのが経緯なんです。だから、そういう意味では、（中部銀行破綻に関する）管財人レポートにオーナー経営の弊害と書いてあるけれども、オーナーの石川良並氏が乱脈経営をやったわけじゃなくて、何もできないから、日銀のOBを連れてきてうまくやっていたのに、ある時、もういいよということで止めてしまい、子飼いの人間を頭取にしてみたら、その者が乱脈経営をやっちゃった、だから3年ですよ、彼（渡辺氏）が頭取にいたのは。その次に飯塚氏が頭取になったということです。

筆者：飯塚氏が頭取になっていた時は、経営状況は良くなったのですか。

梅井：飯塚氏は日銀にいただけではなく、埼玉銀行でも経営に携わっていたわけだから、これはいかんということで、不良債権の処理をやろうといろいろ試みられ、実際に行われた。それから、安田火災とか、結果として痛手になってしまったが、協栄生命なんかも、多分安田火災が紹介してくれて協栄生命が株式を持ってくれたんじゃないかと思います。そのように安田火災などを捕まえて、帝産

36) 三重野康：1924年3月生 2012年4月没、1947年日本銀行入行、1978年理事、1984年副総裁、1989年総裁（～1994年）。

の株を減らしていく、そういう作業は飯塚氏が相当やられたわけですよ。それからその一方で不良債権の処理もやったんだけど、ただ飯塚氏が——僕は直接聞いてみませんけれども——日本銀行に来て、誰かもう1人頼むと言って来られた時に、1人では不良債権処理まで手が回らん、地元開拓までも手が回らん、だから、地元で顔の効く支店長だった梅井をよこせということになったようです。それから不良債権の処理が得意な興銀出身からも、俺は自分で取りに行くと言って、飯塚氏は興銀の黒澤頭取（当時）とね、東大の同期なんですよ。それで黒澤頭取に直談判して堤氏<sup>37)</sup> ももらってきたというのが、僕が中部銀行に行くことになった経緯なんですけどね。

筆者：管財人報告書には、「昭和60年以降、特定会社は、莫大な不動産の含みを活用した不動産担保金融に傾注していきました。当行は、特定会社グループの資金調達を賄うために、支払承諾や貸付有価証券などを含め積極的に協力しました。また、同社主導の工業団地開発案件への大口融資、同社大口貸出先への同調融資などにも取り組みました。バブル崩壊後も同グループ及び関係先への与信額は増加を続けました。」<sup>38)</sup>と書いてあるのですが、そこら辺りが不良債権と繋がったという認識は正しいのでしょうか。

梅井：僕の時にはもう帝産関連の不良債権の部分っていうのは、帝産の株を処分していていますから、そういうものとさし違えでかなり処理が進んでいたという印象ですね。それが後々まで重荷になっていたという印象は、僕にはありません。

筆者：その後、バブル期に積極的な拡大戦略を進めて2年間で900億円貸出を増やし、そのうちのかなりの部分が建設・不動産・サービス向け、リース向けであると、監査人の報告書の1991年のところに書かれています。そうした融資拡大のバブル崩壊後の影響は、かなり大きかったといえるのでしょうか。

梅井：言えると思いますね。渡辺利勝氏が頭取をやっていた1990～1993年にかけて、それが丁度バブルの時期と符合していてね、それでその時、貸出が伸びたという時期とも符合しているはずですよ。だからそういう意味ではやっぱり戦犯は渡辺氏だと私は思っています。当時、審査第2部が不良債権処理を担当し、ある程度の融資に手練れの連中が4～5人いたのですが、彼らは渡辺利勝氏のせ

37) 堤康夫:日本興業銀行より転籍し中部銀行に入行。1997年中部銀行専務、その後、常勤監査役。

38) 株式会社中部銀行 金融整理管財人 [2002]「預金保険法第80条に基づく業務及び財産の状況等に関する報告書」平成14年5月20日、p.2。

いでこんなに苦勞していると思っていたはずですね。だからオーナー経営の影響云々というのは、もちろんその素地としてはある、しかし、要するに職員のオーナー依存の気持ちが非常に強いというのは当然なんですね。つまり先ほど申し上げたように石川良並氏が能力あるかどうかにかかわらずトップでいて、しかし自分に能力がないと分かっているから日銀から頭取を引っ張ってきているわけでしょう。こういう状況だから、職員は頑張ったって頭取になれるわけじゃないですよ。だから適当にやっていたらいいやみたいな話にどうしたってなりますよね。士気は上がらない。だけどそうは言いながら、僕が中に入れば、先頭に立って不良債権の処理をしている連中は、何とかしなければこの銀行は駄目になってしまうという思いから一生懸命やっているわけだ。ただ、それを評価してくれる人が残念なぐらいなかった。役員になっていたり、常務になっている人にしてはなんとなく無気力で、ゆっくりゆっくりやっていたらそれなりの給料がもらえて。例えば、今どこにおられるのか分からないけれど、永池さんという方がいたと先ほど言いましたね。で、僕が入った時にはその永池さんの息子<sup>39)</sup>が常務でいたんです。長銀に入っていたのを石川良並氏が（中部銀行に）引っ張ってきたと聞きました。彼なんかも、最後のところでは何の戦力にもなりませんでしたね、正直言って。決算のやり替えについての記者会見の新聞記事の写真が載ってるでしょう。この新聞は彼です。記者会見に出てはくれたけれど、総合企画部担当だからまさにしぶしぶやっていたわけです。

筆者：新聞報道の記事で、梶井さん以外で写真が載っている<sup>40)</sup>のは彼だけですね。ところで飯塚氏は破綻についてどのような気持ちでいらっしゃったのですかね。

梶井：飯塚氏はね、頭取で着任されて、それなりに自分がいい仕事をしなきゃいけないと思っておられたんだろうと思います。念願の頭取という肩書を持ったというのを当然意識しておられるし、そのためにやらなければいけないことはやられた、だから資本構成についても、協栄生命から出資を受けたりして、どこまで飯塚氏が協栄生命と話し合いをされたかは分かりませんが、改善させたように思います。

筆者：話が多少前後しますが、1995年5月辺りには帝産グループが株の売却を進めていたとありますが、これは順調に進んだという感じですか。1997年には石川良並氏らによる中部銀行乗っ取り企て騒ぎなどもあったようですが。

39) 永池秀一常務（総合企画部等担当、破綻当時）。

40) 2002年3月8日付 日本経済新聞地方経済面「最終赤字52億円に拡大」。

梅井：これについては、僕は「お前やれ」という感じで言われてやったという記憶はあんまりないんですよ。割に地元の企業が肩代わりをして、前向きに買ってくれましたね。だから、そういう意味で、飯塚氏がレールを敷いて、それに乗って動いて、うまくいっていたと思っています。

筆者：ところで、梅井さんが着任されたのは1995年6月で、それまで三洋証券にいらっしやいました。三洋証券に行かれるにあたっては、日本銀行サイドからどのような話があったのですか。

梅井：まず三洋証券に行ったのは、僕が発券局長をやっていて、同期の棚橋氏<sup>41)</sup>と2人一緒に人事担当理事から呼ばれて、「お前は三洋証券行け、お前は山根短資<sup>42)</sup>だ」と言われました。それで僕は「はい、では行きましょう」と申し上げたのが、三洋証券に行った経緯、理由ですね。確たる理由の説明はなかったのですが、行ってみたら、倉林氏<sup>43)</sup>という日銀の大OBがおられて、その方は大卒のキャリアの方なんだけれども、国庫系におられて、農中の常務理事として出られて何期かやってから、三洋証券に移られて、ちょうど70になられて辞めるとおっしゃられたそうです。それは、おそらく一つには、まさにバブル期で各社が金融法人営業を強化した時で、金融法人担当の役員が毎日のように都長銀信託を回る必要がありました。債券担当や証券担当の役員を回り歩いて仲良くなるというのが営業ですから、それをやるうえでは、倉林氏はキャリア的にそういう情報もネットワークもない、日銀からの情報取りも、もうお年で、知ってる人もいない、多分そういうこともあって70になり草臥れたから辞めるとおっしゃったんだと思います。で、その後釜にお前行けという話で、三洋証券に行きましたね。金融法人本部担当の常務として行ってびっくり仰天したのは、役職員の金融知識が足りなかったことです。金融法人本部担当役員は営業マンから「この日は1日空いていますか」と聞かれ、空いているということであれば、「分かりました。その日をください」と言うことになり、30分刻みくらいで営業マンが担当先にアポイントを入れ、役員が訪問して先方と仲良くするというのが役員の営業なんです。倉林氏は農中におられたから農林系統金融機関についてはよいのだけれど、都長銀には多分歯が立たなかったのではないかと、それもあってお辞めになるという気持ちになられたんだと思います。そう言った経

41) 棚橋靖夫:1960年4月日本銀行入行、国庫局長等を経て、1989年山根短資副社長、1991年社長、1998年会長。

42) 2001年4月に名古屋短資・日本短資・山根短資の3者が合併し、現在、セントラル短資となっている。

43) 倉林罔夫:日銀の後、農林中央金庫を経て1983年三洋証券専務、1984年副社長、1987年特別顧問。

緯もあって、その後、僕は毎日金法回りをやりましたよ。それで金融法人担当常務としてやってみてびっくり仰天したのは、一つだけ印象的な具体例を挙げると、入って二・三日目に挨拶回りを兼ねて取締役金融法人本部長とともに、——彼は（三洋証券の）広島支店長なんかやった男ですけど——、どこかの信託銀行の副頭取と話をした後、次の先に行くために車に同乗した時に、「すみません、聞いていいですか？ CD って何ですか？」と聞くわけです。譲渡性定期預金の CD ですよ。それすら知らないの、びっくりした、それはびっくりした。それで勉強会しようということで、金融法人本部の職員が 50～60 名いるんですけど、毎週 1 回私が講義をするから集めろと言って、さらに日銀の証券課をお願いをして、若手の人——名前は忘れちゃったけど——にも 2～3 回講義をしてもらいました。金法の連中だって支店長をやった連中なんかもいるわけで、若い連中ばかりじゃないですよ。そうした職員に、「あいつが何歳かわかるか、日銀というのはあれだけ勉強してんだよ。で、その日銀と対抗してやっていくために都市銀行の連中も若いころからあれだけ勉強してんだ」「金法マンと言っても、手揉みしてあの商売くださいよというだけじゃ駄目だよ」と言って、勉強会をやったわけです。それで少しは金融法人部が様になったんだろうと思っていますけど。かなり話が飛びますが、その後、三洋証券も経営がなかなか大変なことになり、それでも、まあ何とか生き延びていける、いこうとしている時、僕が同社をやめる前の 1995 年だと思いますが、三洋証券の土屋会長<sup>44)</sup>に呼ばれました。添付資料の有森隆氏が書いた本<sup>45)</sup>では、僕は三洋証券に行ったが（同社オーナーの）土屋親子に弾き飛ばされたって書いてあるけれど、とんでもない事実誤認で、事情は全く異なります。その年のお彼岸の休み、春分の日に家にいたところ、会長の土屋陽三郎、親父さんから電話がかかってきて、「ちょっとうちに来てくれないか」ということで、白金のお宅に伺いました。そこに副会長の浦松氏<sup>46)</sup>と社長の土屋陽一氏<sup>47)</sup>もいて、端折って言えば社長になってくれって話だった。それで、「いいですよ、ただ、今の証券会社の手数料を稼ぐだけのやり方では駄目で、やはり預かり資産を増やしていく、預かり資産の回転で飯を食っていけるようなことを考えなきゃいけないので、そういう方針でやっていいなら引き受けますけれども、大蔵省がうんって言いますかね？」と言って帰ったんですね。で、しばらくして、平日会社に行ったら陽三郎会長に呼ばれて、「すまん、やっぱり駄目だった」

44) 土屋陽三郎：1999 年没。1943 年三洋証券の前身の土屋証券を設立、社長を務める。1981 年会長（～1991）。

45) 有森隆（2009）『銀行の墓碑銘』講談社 p.p. 471-472

46) 浦松史郎：三洋証券プロパー。1981 年三洋証券社長、1985 年副会長、1991 年会長。

47) 土屋陽一：1941 年 11 月生。1964 年野村証券入社、1981 年三洋証券参与、1985 年同社代表取締役。



という話がありました。「昨夜、野村証券社長の酒巻英雄君に呼ばれ、私と息子の陽一と行ったところ、社長は池内孝<sup>48)</sup> でお願ひしますと言われたので、社長は池内にやらせる。あの話はなかったことにしてくれ」と言われたんですね。日銀には当然その話が聞こえていますから、当時、人事担当理事が同期の小島君で、それから営業局長が亡くなった吉沢君でした。それで2人とも「なんだよ」という話で、「いや、なんだよ、じゃなくて、そういう日銀と大蔵がポスト争いするようなご時世だから、しょうがないね」と言っていたら、そのタイミングで飯塚氏から、「証券会社にいる梅井をこっちへよこさないか、手伝いに来させろ」と言ってきたんですね。それで今度は、ちょっと定かじゃないが、小島君経由だったかもしれないですが、「飯塚さんが困ってる、お前は調査役の頃から知ってるし、静岡支店長をやってるから、中部銀行の営業推進には非常に役に立つだろう。不良債権の処理も1人じゃ手が回らんとっているが、梅井は考査局にもいたので、行ってくれないか」と言ってきた。それで「分かりました、しょうがないですな」ということで行くことにしてね。その時、一つは三洋証券の方は説得してくださいと言うことと、それから、証券から直接銀行に移ることはいくらなんでもまずいから、数ヶ月間があるので、中部銀行の株主総会までの間は日銀の顧問にでもなって、少しでも証券の色を落とさせてくれと言いました。それで「分かった」ということで日本銀行の金融研究所の顧問に短期間座らせてもらったんです。その間、三洋証券の方は、決して自分を買いかぶっているわけじゃないけれど、辞められると、要するに日銀リスクみたいなものが起きてしまうので、とにかく辞めないでくれという話がありました。その頃、まだ三洋証券が危ないという話は全然なかったんですけど、でも中小証券が危ない時期に日銀が人を引き上げたとなると、梅井リスクが起きてしまう。だから残ってくれと言ってきた。いやいや、だけれども、日銀から向こう（中部銀行）へ行けて言われてるんだから日銀と話してよ、と言いました。浦松副会長は、(土屋)陽三郎氏と一緒に日東証券<sup>49)</sup> を立ち上げて一緒にずっとやってこられた。当初の副社長などもされていたのかと思う。その浦松さんが三重野氏をよく知っており親しいので、三重野氏のところに説得に行ったらしいです。でも、もう駄目だった。その代わりに日銀からいい人材を送り込むから、とにかくあいつにはその他の用途ができたんでそちらへ回すからって言われてしまった、と送別会で飲ませてもらった時に言われました。それで中央信託に行ってから中央信託の投資顧問会社の社長にしていた伊藤さんという方が、僕が抜けた後に三洋証券に行ってくれたんです。一応、日銀は

48) 池内孝：1954年野村証券入社、1978年三洋証券に移り取締役、1979年常務、1983年専務、1988年副社長、1994年社長。

49) 日東証券（1944～1971）は三洋証券の前身。



そういうことで対応はしてくれたけれど、残念ながら、三洋証券はまた別の理由で、もちろん梅井リスクではない理由で、破綻しましたけど。そういう経緯もあって、抜き差しならないような状態になってしまって、中部銀行に持っていかれてしまった、そういうイメージですよ。

筆者：本題と脱線するのですが、梅井さんが移られてから、例の群馬中央信金が放出したコールローン10億円のデフォルトという問題が発生しましたよね。これはコール市場、インターバンク市場の歴史に残っている事件ですが、どういう印象をお持ちですか。なぜ起こったと思いますか。組織としてそういったことを起こす体質みたいなものがあったんですか。

梅井：もともと先ほどお話しした倉林氏がおられたから、県信連、共済連には、営業的に強かったんですね。県信連、共済連に対しては債券販売でも商売をしていたんです。もう一方で、三洋証券の金融法人部は日債銀と非常に親しくしていたんですね。それで日債銀の何某——個人的に知ってるし、その名前も覚えてるけれど、黙っています——が、ロンドンでデリバティブみたいなもの（仕組み債）をこしらえて日本へ運び込んできて売ったんですね。非常にリスクの高い商品で、それを第二金融法人部が埼玉県信連か茨城県信連に売り込んだ、その商品は、日経平均がいくらになったら価格が大きく変化するといったような類のやつですよ。それが株式バブルの崩壊で、日経平均が下がって、暴落し、塩漬けになったものがどんどん膨れ上がって行ったんですね。それで結局、その県信連が償却して、県信連の担当の首が飛んだということもあって、（資金の出し手の）県信連などと疎遠になっていった。そうしたこともあって、コール市場できつくなって、何とかしなければいけないということになっていた。要するに証券会社というのは資金繰りだけですから、資金繰りさえつけばお客さんの金を回しているだけだから、それがうまく回っていればそれでよい。こうした中で、結局、コールマーケットで資金を取っているうちに、だんだん苦しくなっていく、ついに1997年のコールの踏み倒しに繋がったんだと思います。ただ、その時僕は中部銀行にいましたが、浦松会長（当時）から電話がかかってきましたよ。「なんとかしてくれないか、コールを出してくれないか」と。その時、「浦松さんね、僕ももう立場が変わっているし、我々のところにまで聞こえてくるような状態になっているので、申し訳ないけれど、10億円といえども中部銀行で不良債権を私が作るわけにはいかない」と断りました。で、それからしばらくしてアウトになりました。そういった時代だったんだな。

筆者：話が前後して恐縮ですが、着任された時の、中部銀行の印象、人の印象、あるいは執務環境や静岡という地盤についての印象を伺いたいと思います。静銀が

非常に強い一方で、中小零細向け融資については信用金庫も非常に強く、挟まれた形の中で、どんな形で開拓するかといったことについて、ご着任の時にどのように考えられ、どのように生き残ろうとしていたのですか。あるいは、職員に対してどのようにモチベーションを持たせようと、着任時にお考えになられていましたか。

梅井：さっき申し上げたように、オーナー・カンパニーだからどうせあんまり頑張っても偉くなれないんだというようなムードが基本にあるわけですよ。だけれど、そんなことばかり言っているのはそのうち中部銀行が成り立たなくなってしまうんじゃないかという不安があったから、一つには、やはり目先の不良債権の処理については、とにかくそれをやらなければいけないということでした。それ以外の面についてどうやっていくかということ、既存の取引先、これは大事にしていかなければならないんだけど、しかしそんなにベースを広げられるわけでもない。僕が捕まえたのはね、30代半ばぐらいの組合の連中でした。執行委員、執行委員長だとか執行部の委員など組合の執行部の連中といろんな話をして、個人融資が良いのではないかと。そこで、クレディアという静岡の地場の消費者金融会社があり、そこも結構仲良くしていたので、個人融資を力を入れてやっっていこうということになった。個人融資でそのサラ金よりも金利が低くければ商売になるじゃないかと。そこでうまくやれば18%近くの金利が取れる。彼らといろいろ話をしてみると、地元の人達は、銀行がお金を貸してくれるなんて思っていないんですよ。銀行から借りると、サラ金に行ってお金借りるよりよほど格好良いじゃないですか。そこで、そういう方向でいこうということでそのノウハウについてクレディアから色々教わるということ考えたんですね。で、そうした方向に進んでいき、まず静岡鉄道——草薙などを通っている私鉄ですが——の車両の胴体に「中部銀行の個人ローン」みたいな広告を貼り付けるなんていうことを、彼らが思いついて進めていきました。クレディアとバッティングしないようなゾーンを狙ってやっっていこうとしていたわけです。それはある程度うまく進み始めていたように思います。でも小口の案件であり、目に見えた成果がはっきりと出るまでには時間がかかるわけですよ。細かい話だからある程度積み上がらないと収益がプラスにならないんです。このようにリテール中心の方向にいきつつあったんだけど、それが一場の夢になったという感じですね。また、地元で静岡銀行や清水銀行がいて、西へ行けば浜松信用金庫、東へ行けばスルガ銀行がいるわけですし、彼らがあまりやっっていない分野を狙うしかないというのが、議論の結果でした。それこそ会議室でコンビニ弁当で夜食を取りながら議論して出たのは、そういう結論だったと思いますね。

筆者：今になって振り返られて、副頭取に着任にされた時には、中部銀行はまだやっ  
ていけるとお考えでしたか。どのようにご覧になられていましたか。

梅井：それについては、不良債権はある程度処理しつつあったし、処理してしまえば  
うまくいくなと思っていましたよ。資本増強についてもある程度ずつではある  
けども進んでいくし、協力してくれる先もあるし、と思っていたわけですね。  
ところがどっこい、あれは何年頃だったか、金融庁に目をつけられて、柳沢伯  
夫氏<sup>50)</sup>のお膝元にあるから一つぐらい潰すかっていうことにどうもなっている  
らしい、という噂話が聞こえてきた。それで、そうこうするうちに福島銀行が  
やられているという話も出てきた。先ほどの三洋証券の話ではないのだけれど  
も、当時は大蔵・日銀の摩擦というのがあって、福島銀行の社長は紺野氏<sup>51)</sup>（日  
銀OB）でしたからね。だからBOJ行を潰せということになってきているのか、  
不味いなと。そうした中、信用組が潰れ始めていたちょうどその頃に、特別  
なとっかかりはなかったのですが、日本アジア証券<sup>52)</sup>のO氏が大規模出資の話  
を持ってきてくれた。中部銀行が資本増強で大変苦勞している、何とかしなけ  
ればいけないという話を証券業界で聞いて、いじめられているので、なんとか  
してあげなければいけないということで飛び込んで来たわけです。出資予定者  
の日本アジア証券は香港に本部があり、香港のファンドを引っ張ってきて中部  
銀行の資本を大幅に増強したうえで、当然すぐにはできませんが、少し時間を  
かけて体制整備を行ったうえで中小金融のハブみたいなことはできませんか、  
という話を持ってきたんですね。つまり、中部銀行の資本を大幅に増強し、苦  
しい信組を傘下にいれることを考えたわけです。信用組は組合金融だからど  
うやって資本を入れるかということについては工夫がいるけれど、助けてやる  
ということではできませんかという話を持ってきたんですよ。それで、信組は組  
合金融だから組合員にならないとお金を出資できないので、いきなりは難しい、  
しかし中部銀行の資本を増強してくれるのであれば、実施してもらい、それか  
らじっくり考えていけば良いのではないか、やってくれよ、やりましょうとい  
う話になりました。それで、確か中央（監査法人）だったと思うのですが12～  
13人ほど連れてきて、金融庁の検査の後の2001年12月に3週間くらいかけて

50) 柳沢伯夫：1935年8月生、大蔵省を経て1980～1983、1986～2009年の間、衆議院議員（静  
岡3区）。1998年国務大臣（金融再生担当）、2001～2002年国務大臣（金融担当）。

51) 紺野邦武：1943年3月生、1965年日本銀行入行、日本銀行福岡支店長、大阪銀行協会専務理  
事などを経て2001年福島銀行副社長、2002年同行社長、2012年同行会長、2015年退任。

52) 日本アジア証券：1903年に金万商店として創業、1999年Japan Asia Holdings Limited（本社：  
香港）東京駐在員事務所設立、2001年日本アジアホールディングズとして日本での事業を開始。  
2002年に金万証券から日本アジア証券に商号変更、2018年に藍沢証券に吸収合併され、法人格  
消滅。

デュー・ディリジェンスをやったわけですよ。検査の直後だけれども、改めてやってください。もちろん僕らも自分で計算したけれど、4%は切っていなかったんです。それは金融庁の検査でもそうだったはずですよ。ただ、金融庁の検査では保守的にきつい査定をしてね、それを引き当てる形で計算するとどうなるかというところ3%強になってしまうのだけれど、それはそれで、僕らの計算では自己資本比率は4%強にはなっていました。だから、話が飛びますけれど、資本増強についても50億円にはいなくても20数億円に達すれば、金融庁の厳しい査定結果を受け入れても4%強になったわけです。変な言い方だけれど、4%割れた金融機関の経営陣はみんな刑事訴追を受けているじゃないですか、しかし僕らは刑事訴追を受けていないんですよ<sup>53)</sup>。つまり刑事訴追をしようがなかったと、それは4%を割れてなかったからだと思うのです。もちろんもっと増資を沢山積み上げて、それで信用組合などの中小金融機関も助けてやる、そのために一つのグループを作らないかって話で、そこまで本格的にデュー・ディリジェンスをやっていたらそれが漏れましてね。資本増強をどうするんだという段階ですから金融庁も調べる義務があり、毎日のように総合企画部に資本増強をどうするんだと聞いてきますよね。当方も嘘は言えないから正直に言うじゃないですか。その報告の一つとして、その200億円の資本増強の話も総合企画部から金融庁にご報告申し上げています。その他の案件で、例えば50億円の増資が何で25億円になってしまったかというところ、僕らがお願いに行く先々に、金融庁が先回りして（増資の要請を）受けるなっていう話をしていたらいいのですよ。それは確証がある話ではないけれど、昨日までいいよ、みたいに話していた先が突如としてひっくり返るのです。例えば、九州の地場のサラ金の社長さんが御殿場のお宮の信徒総代をやっておられて、その会長さんがクレディアから、中部銀行が個人融資に傾斜しつつあるが同時に資本増強で大変苦しんでいるという話を聞いて、その宮司さんに「中部銀行の増資の手伝いをしたいが、あんた中部銀行の窓口を知らんかね」ということで中部銀行の御殿場支店長に宮司さんが連絡をくれて、月に1回ぐらい御殿場に来られるときに御殿場に飛んで行ってその神社でお話をし、会長さんから、「では10～20億円なら出せるから増資に協力しましょう、ただし、私は会長だからあとのことは社長に話をし、東京の駐在役員にも話を通しておくから東京の事務所に行ってください」と言われました。それで、東京支社のある帝国ホテルの横の東京宝塚側のビルに行ったところ、「聞いております、会長から言われておりますので、本社と連絡をとって詰めておきます」と連絡があったのですが、その次に行こうと思ったらアポ

53) 民事に関しては、中部銀行の金融整理管財人は、2003年2月に渡辺利勝、飯塚明、梅井尚志の3人の元頭取を含む中部銀行の役員8名に対して合計10億円の損害賠償を求める訴訟を静岡地裁に対して起こしている（日本経済新聞地方経済面2003年2月19日付）。

イントが入らない、そういうことが突如として連続的に起ったんです。もう一つは日比谷の太陽生命ですね。太陽生命も常務の東京支店長が増資の話をして、それで分かったということで、「頭取を三洋証券の頃から知っているからOKを出しますよ」と言っているから、行ってくださいということで行ってみたら、そこでノーなんです。金融庁は、そういう情報、どこに依頼に行って、どういう形で話がつきつつあるかということを総合企画部から聞いているんですよ。総合企画部がそれを報告すると潰れている。また、先ほど言ったような200億円の日本アジア証券の増資の話が進むと、ローテーションを無視して、突然として同社に金融庁検査が入るといったことが起こったわけです。

筆者：金融庁検査があった2001年12月の前の直近決算の段階では、1年間に預金が130億円流出していますね。金融機関が破綻するのは、ソルベンシーの問題か、リクイディティの問題か、クレディビリティの問題のいずれかというのが教科書の一般的な理解です。当行の場合は流動性（リクイディティ）だと思うのですが……。

梶井：そのとおりです。

筆者：それらが、どの辺りでどのように厳しくなった、状況が変わったと思われ、最終的にどういったプロセスでご判断されたのでしょうか。

梶井：2001年12月頃に増資が駄目になりましたが、それが駄目になったということがリークされたわけですよ。それで、組合の連中がやってくれたのかもしれないけれど、200億円分の増資を記事として流して、新聞に載せてもらったりしたんですね。ところがそれが駄目になった。そうすると預金者は動揺しますよね。そういう動きが出始めたのが、この頃辺りではなかったかな。それからは大変厳しい状況になった。預金の流出の仕方がきつくなりましたね。だから、それを年末から年始にかけてずっとフォローしていたのですが、「これは不味いね」ということになったのは、業務改善命令が2002年3月6日の日経新聞の1面<sup>54)</sup>に出た時です。新聞記事のコピーもここにあるけれど、日経新聞の全国版の1面に出たのは、致命的でしたね。それは、金融庁がリークしているからだと思っていました。そうでなければ当行への改善命令などが日経の1面なんか載るわけではない、地域の中小銀行ですから。それで資金流出が始まったんですね。その年の4月からはペイオフが始まるという事情もありました。そうすると僕の判断としては、預金流出がよっぽど幸運にも止まらない限りは、預金者を場合

54) 日経テレコンのデータベースで事後的に確認できるのは、全国版朝刊の7頁。



によってはペイオフという不幸な目に合わせることになるので、その前に手を挙げざるを得ないということです。それで、余計なことだけれど、福島銀行<sup>55)</sup>の紺野氏の方はどうだったかという、同じような目に遭いつつも、アウトになった後で紺野氏——紺野氏は日銀大阪支店の営業課で僕の部下だったことがあります——に会って聞きましたが、やはり静岡と会津では違う。会津魂というのは（福島銀行の本店が会津にあるわけではないので）不正確で、会津そのものではないけども、福島の人達というのは、お江戸の役人が何を言うか、俺たちの銀行を東京の役人どもに勝手にさせてたまるかという反骨精神があり、逆に金融庁が何かやればやるほど、一生懸命お金を持ってきてくれたということです。こちらはそういう状態ではないし、そもそもオーナー・カンパニーと言いながら、そのオーナーは静岡の人ではない、そのうえ、その後は天下りが続いている。それは、飯塚氏からだけではなく、静岡の人たちの頭には（天下り頭取であった）それ以前の宮沢氏や木村氏のこと記憶にあり、所詮は地元ではない、腰掛けじゃないのという目で見られていますからね。だから、ある程度（プラスの）インパクトになってほしいと思うから色々お願いをして、最後の土壇場近くになると当時の県知事<sup>56)</sup>も協力してくれて、県知事が直接、スズキの鈴木修さんに電話をかけて、鈴木修さんから僕のところに電話かかって、400億円だったと思いますけども預金を置くよということでドンと置いてくれたりしているのですよ。しかし、そういうことがインパクトにならないで、結局、預金が流出していく。もちろん、このまま（ペイオフということになり保護されない元本1000万円超の預金を）食べちゃったら鈴木さんには非常に大迷惑をかけるということもあるので、やはりどこかの時点で「もうやめた」と言わざるを得ないということで手を上げたのが最後の3月の局面です。

筆者：増資が上手くいかず、預金が流出したというのが（2002年の）年明け後の状況だと思うのですが、前の年の12月までは何とかやっていたと思われていたのですか。

梅井：うん、思っていましたね。200億円の増資の話は潰されてしまったが、そのほかにも、その前だったか後だったか、冬の寒い時期に御殿場の宗教法人を経由しての出資の話なども来ていましたから、どうにかやれると思っていました。だけれども、そういう状態になると、まともな先からの話はなくなり、M資金の話だけがあっちからもこっちからも来るようになる。まともな出資の話が

55) 経営危機に陥り2018年に業務改善命令が出され、2019年にSBIホールディングズ傘下に入って現在に至る。

56) 石川嘉延：静岡県知事在任1993年8月～2009年6月。



来てくれて、それが纏まれば預金流出は止まるんですね。しかし、纏まろうとすると、その直前に何故か駄目になることの繰り返しが何回か起きて、一方で資金が流出していく、そうするとこれはもう手を挙げるしかない、手を挙げさせようと思って仕掛けてきているんだと思わざるを得ない。後は、預金者に迷惑がかからないうち、つまりペイオフを発動される前に手を挙げるしかないということですね。

筆者：そこまでして中部銀行をスケープゴートにする必要はなかったように思いますが。

梅井：なかったと思いますよ。思いますけれども、所詮は付度なのかな、金融庁の第二課<sup>57)</sup>が担当ですからね。そうした人たちが実働部隊でやっているわけだから、付度しかありえないじゃないかと思いますね。何に対する付度かは分からないけれどね。最後の土壇場のところでは、地元の代議士から宏池会に話をしてもいいよ、といった話も来ました。だけれども、そうは言いませんでしたが、ここで悪足掻きをして、宏池会が動いて金融庁が今までの手を緩めるか、と言えはおそらく緩めないだろう。緩めなければ当行はアウトになって、宏池会が恥をかいて、「あの野郎」という話になるだけだと思いました。M資金も三つか四つのルートで来たな。

筆者：日銀はどのように関与していましたか。

梅井：日銀はその時は全くノータッチでした。中部銀行が手を挙げるということは審査局長に話をしました。審査局長は夜汽車でやってきてくれて、記者会見の振り付けはしてくれたけれど、それだけでした。その昔、名古屋の方で、信用金庫が取り付けになった時<sup>58)</sup>に、名古屋支店の次長が岡崎さんという方だったと思いますが、財務局の人とともに2人でその信金に乗り込んで、「ここは潰れません。大丈夫です」と言って取り付けを取めたという話があるんですね。そういう歴史もあるんだけど、と思いましたが、しかし日銀はこの頃はそういう動きをしてくれなかった。頼んでも駄目だろうと思いましたがね。ただ日々の資金繰り面については、総合企画部に問い合わせることはしていたと思いますね。当行は、人数は少ないけれど、優秀な行員が部長や次長でいたから、状況がどうなっているかっていう問い合わせを必要に応じて行うことで対応していたんでしょうね。おそらく、イチイチ報告をしてもしょうがないだろうからということで、特に僕にはその都度の報告がなかった。ただ、今日これだけの資

57) 金融庁監督局銀行第二課（当時）。

58) 豊川信用金庫において1973年12月に取り付けが発生。

金が出ますといったデータについては、毎日、報告が来ていましたけどね。

筆者：お話を伺ったところ、最終的に判断されたのは、流動性の問題でということではよろしいのでしょうか。

梅井：そうです。流動性ですね。

筆者：タラ・レバということになりますが、状況のどの部分が変わっていたらうまく切り抜けられたと思いますか。

梅井：増資の邪魔さえされなければ、ということですよ。金融庁が動いたと考えれば、影響を与えようとするれば一番やり易い部分です。こちらが頼みに行った生損保も含めてほとんどが金融機関です。200億円出資しようとしていたのも証券会社だし、要するに彼らの配下の所に行くしかないのです。サラ金だってそうですよね。だから、そういう意味では1番やりやすいところということで、(金融庁の)その手のひらの中で駆けずり回ってしまったということじゃなかったのかなと思いますね、もしも、例えばどこかのゼネコンとうまく話をつけて、「分かった、では100億円引き受けましょう」という話にでもなれば、多分、金融庁も手を出せないだろうから、そこで生き延びられるかもしれないなど思いました。でも、伝手も何もありませんでした。それからもう一つ、どこかと合併になりその傘下に入るということが一つあり得るかなと思って、それは(増資の件より)もう少し早めの2001年12月になる前に少し動きました。例えば清水銀行の当時の頭取と専務が早稲田出身で、稲門会などで顔を合わせ、よく知っていました。もちろん個人的にも親しくしていましたから、「何とかありませんか」と言ったりもしましたけれど、「ちょっと申し訳ないね」という話になりますよね、当然。飯塚氏(当時、会長)もりそなには一度話をしに行ってくれたみたいでしたけれど、上手くいかなかった。

銀行とうまくやるというの難しいですよ。三洋証券のときも、最後は、メインバンクが動いてくれなかったのです。メインバンクは、巨額の融資をしているわけではありませんでした。旧大和銀行だったんですよ。僕が三洋証券に入って同社のトップと何回か酒を飲みましたが、もちろん内輪の席ではあったのですが、社長の土屋陽一氏が「うちはメインバンクを変えるからね」と言った。「え、何で」と聞いたら、住友銀行の磯田頭取の息子と慶応で同期で、「彼に頼んで(メインバンクを)住友にするんだ」と酒の席で言ったのですよ。「そういう話をしては駄目だ、とんでもない話だ、まして息子と同級生だから」といっても、住友銀行がOKとかどうか分からないでしょう。もしそういうことするのならば、その前に大和銀行と話をつけて、それから住友銀行と話

をつけたうえで黙ってやらなければ上手くいかない。こうした場で言ったら駄目だ、もうそれは成り立たないですよ」と僕は言ったんですよ。でも彼は証券マンで開けっ広げだから、あちこちで言っていたんですよ。それで大和銀行は知っていたんです。陽一氏がそういうことを考えているが、「とんでもない」と認識していたようです。最後の局面での10億円のコールマネーは、メインバンクがその気になれば出してくれる筈ですが、それを出さなかったのはそうした背景があったのだと思います。だから銀行との付き合いというのは、難しいんですよ。そういうことを僕は日銀でも考査局に行かせてもらっていたから、なんとなく分かっていたから、今日がある、いや、にもかかわらず駄目だったのですかね。

筆者：大変失礼な質問をしますが、もし中部銀行がBOJ行ではなくMOF行、すなわち大蔵省や金融庁から頭取を受け入れている銀行であれば、破綻しなかったとお思いですか。

梶井：そうじゃないかな。ただ、渡辺利勝氏があれだけの不良債権をつくってしまったので、実際に頭取を送り込んでくれたかどうかは別ですよ。だけれど、MOFから頭取が来ていれば、あれこれ画策はしてくれたでしょうね。

筆者：もう一つ確認したいのは、人材のレベルです。先ほどのお話では、三洋証券は梶井さんからみて十分使える人材は多くなかったという感じなんでしょうか。それと比べて中部銀行はいかがでしたか。

梶井：中部銀行の方が、三洋証券と比べると、人材がいたように思いますね。ただみんな燻っていたよね。先ほども申し上げましたが、いくら頑張ったってどうせそれほど上には行けないというのもあるし、宮沢氏や木村氏を悪く言うつもりはないけれど、そのお二人だってやはり腰掛けだったように思います、中部銀行に行きますって挨拶回りした時などに話を聞いてね。やっぱり腰掛けだよ。飯塚氏はおっかないだけだったし。彼らの能力を引き出していなかったと思います。だから、潰れた後で、中部銀行の連中は結構評価されて、いいところへ再就職しているんですよ。信用金庫などは喜んで拾ってくれていた。それに比べると三洋証券の場合は、どちらかというと中小証券会社に流れていっていた、あるいは光通信<sup>59)</sup>というようなむちゃくちゃな営業していたような会社へ流れていた職員が結構多いんですよ。だからそういう意味では、人材の質的には

59) 2000年に、KDDIの前身のDDIに対する架空契約が発覚し、株式市場が急落する原因を作ったと言われた企業。

●植林 茂 なぜ、どのように銀行は破綻したのか？

中部銀行は良かったのではないかと思います。少なくとも僕が直接掴んでいた本部の連中は、人数的には少ないけれども使える職員がいましたよね。それから取締役で静岡駅前の支店長をやった職員は、僕が行く前に県知事のところに乗り込んで、頭取から当行の苦衷を聴いて欲しいと頼んでいたからね。そういうことをやる気のある連中もいました。

筆者：興銀から来られていた堤さんについてはどうでしたか。

梅井：彼は斜めだった。要するに飯塚氏がお願いして興銀から来てもらったんだけど、黒澤頭取（当時）から不良債権処理には使わないでくださいと端から言われてしまったと飯塚氏は言っていました。そうすると、彼は特にやることがないんだよね。表側の審査部担当でいましたが、表側の審査部で難しい案件なんかありはしないんだね。それが一つ。それから基本的に、やはりその気持ちは、本当のところは分からないのだけれど、僕と同じ年で、僕が日銀出身だから副頭取で、彼が興銀出身だから専務、そういうことが面白くなかったんじゃないのかな。だから、最後まで親しい付き合いにはなりませんでしたね。

筆者：話を変えます。着任当初は、上場を考えられてはいなかったのですか。

梅井：帝産カラーがすっかりなくなって、株主はみんな上場してほしいと思っていたでしょう。けれども、そこまで考えるゆとりもないままにアウトになっちゃったね。株主には申し訳ないけれど、株式は紙くずになっちゃったわけです。

筆者：その後の資本増強への取組については、上場していない株式の増資に応じることには魅力がないように思いますが、どうやって取り組まれたのですか。

梅井：だからお願いしたのは、既存の株主であり、新しい株主ではないですね。あるいは新しい株主にしてもこれまでの取引先とかです。そういうところをお願いベースで行って、とにかくお願いして株を持ってもらうということですよ。それに尽きますね。だから、いずれ上場しますから、皆さんにメリットが出ますとか、そんなことは、僕は一度も言ったことないし、多分誰もそんな風には言ってないと思います。とにかく、この資本増強をできないと大変なんで協力してくださいよとお願いしました。それは小さな金額ですよ。で、大きな金額については大きな資本家に頼もうとすると、先ほど申し上げたように、できなくなっちゃうんだから、どうしようもないですね。

筆者：預金についても、県民でないオーナーであるとか BOJ から頭取が来ることな

どから、県民バンクとして認識されず、増資についても上手くいかない中で自己資本比率が低いと新聞報道されると、厳しくなったわけですね。2001～2002年頃は日本全体で不良債権処理が完全には終わっていない局面ですから厳しいですね。ある意味、静岡県民は合理的な判断をしたということなのですか。

梅井：中部銀行の場合は、福島銀行とは異なり、「義を見て為ざるは勇なきなり」という発想が静岡県民においてはなかったですね。特に静岡県の中部地区には。静岡市のウェイトが高いですから厳しい状況でした。紺野氏のいた福島銀行のように、「お上がいじめているなら、かわいそうだから預金してやろう」といった発想は静岡県民にはなかったですね。

筆者：最後の局面での預金の流出の仕方は、毎日何十億円も抜けて、流出額は半端じゃなかったですね。

梅井：だから手を挙げたわけです。これ以上やっていたら本当に不味い状況になるだろうと。見ていて、早めに決断しなければいけないだろうなと思いつながらも、数日過ぎたことは事実ですね。私の周りには、「頭取、もうそろそろいけませんよ」と言う者もいなかったし。

筆者：時間が参りました。本日は貴重なお話をどうもありがとうございました。

## (2) 第2回ヒアリング（以下、2022年9月27日）

### 【生い立ちについて】

筆者：ところで、オーラルヒストリーでは一般的によく伺うことなので、梅井さんの日銀に入行するまでのご経歴についてお話を伺わせていただきたいと思います。どこでお生まれになって、育ったかなどを簡単に教えていただいてもよろしいですか？

梅井：いいですよ。生まれて育ったのはまさに今住んでいる東京の家なんです。当時親父は、僕が小学校上がった頃は東洋経済新報社の香港支局長をやっていました。後日親父に聞いたところによると、石橋湛山社主から「これはもう日本は戦争に絶対負けるから、香港にいろいろな資料が残っているからこれを始末してこい」と言われて、香港に行ったんだそうです。それで終戦の年の3月によく日本に帰ってきて、僕が小学校1年生の3月ですね。それで石橋湛山さんが秋田県の横手にご縁があって、そこに石橋湛山さんと東洋経済の編集局、といっても数人だったと思いますが、秋田県の横手に疎開していたんですね。

そこに親父が追いついていく形で、私が小学校の2年生に上がる直前に一家で横手に疎開をしました。小学校2年生の時に、今はないんでしょうけれども、横手市立男子小学校という小学校に入りましたね。それで終戦は横手で知りました。四つ年下の妹がいて、横手の横手川でしょうか、夏休みですから川原で遊んでたら、どうやら大人達が騒いでいて、終戦の詔勅がラジオで流れていた、そんな記憶がありますね。その後、3年生の時に東京に戻りました。

中学・高校は、今であつたら入れないでしょうけれど、麻布です。

大学は早稲田に入学して、早稲田の体育会で友達を作るのもいいなと思ってフェンシング部に入部しました。今でもそうだけど、早稲田の体育会というのはみんなインターハイの全国大会に出場したような連中が入ってくるんですよ。高校で何もやってなくてポツと入るには高校ではやっていない種目選ぶしかないと考えたら、フェンシングなんてどこの高校もやってないということで入部したんですね。4年間在籍しました。ただ、同時に学校の勉強をするサークルも入りたかったので、政治経済攻究会<sup>60)</sup>という、先輩は小汀利得<sup>61)</sup>さんとか、ジャーナリズムで活躍された方は多かったと思いますが、そのサークルに入って勉強しながら、運動も頑張りました。4年経って、どこかに就職をしなければいけない。当時、既に東大生は自分で会社訪問を始めていた頃だと思いますが、早稲田大学の場合は、当時は大学の推薦状がないと企業が面接してくれない、そんな時代でしたね。それでどこの会社の推薦状をもらいに行ったか忘れましたが、推薦状をくださいということで学生課に行ったんですね。そうしたら学生課の課長さんが窓口において、僕の成績と運動部に4年間いたキャリアを見て、「運動部においてこれだけいい成績なら、日銀から募集が来ているのだけれど、誰も志望する学生がいらないんで行ってくれないか」という話になって、当方は銀行なんて頭から考えてなかったですから、銀行の親玉の日銀だって想定の外ですよ。このため、日銀がどういうところであるか、正直わからなかった。銀行の銀行ぐらい知っていましたが。そうしたら、その課長が履歴書を見て「親父さんが東洋経済だったら、ここの電話を貸すから親父さんに相談してみたら」と言われ、学生課のカウンターから親父に電話したところ、「日銀なんて簡単に中には入れないから、試験受けて（日銀の）中をみてきたら」と言ったので、日銀への推薦状を貰いました。余計な話だけど、確か

60) 「1911年創立、屈指の水準と伝統を誇る公認学術サークル。大学/学年/経歴を問わず、学問に興味のある方を歓迎。政治思想、経済学、政策研究、法哲学の勉強会を各週一で実施。」(Twitter 募集案内より転載)

61) 小汀利得(おばまとしえ、1889～1972)、ジャーナリスト、評論家。戦前中外商業新報(現日本経済新聞)の記者として経済部長、編集局長、社長を歴任、戦後はTBSテレビの座談会番組「時事放談」のレギュラー出演者を務めた。



当時は10月1日<sup>62)</sup>から大学生への企業による就職試験が解禁になる。ところが前日の9月30日が台風で、1日の朝は雨が残っていて、不細工なレインコート姿で日銀の傍まで来て、東洋経済が、いまの日銀の北門あたりにあったんですね。それで親父を頼ってそこ（東洋経済）で長靴を革靴に履き替えて就職試験を受けたのです。当日、面接と英語の筆記試験があって、それで終わったけれど帰してくれないんです。で、応接間みたいなところに何人か入れられて、——入れられたのは私学の人だけでしたね——、立教や慶応の学生がいましたね。一人ずつ人事の人が呼びに来て、そのうち夕方になってカレーライスみたいな食事が出て、ついに一人になりました。最後一人になったら人事部の部屋に呼びこまれて、採用するから他を受けませんという書類に判子押せということでサインをして、だから一発で入ることは入ったんですが、単なる偶然で入行したというのが正直なところですね。麻布出身は比較的多く、僕らの同期でも村上君というのは、麻布の1級上でした。日銀では同期になったけれど、麻布では1年違いでした。麻布高校は当時猛烈な競争社会で、期末試験の都度、1番からビリまで壁に張り出すというような学校でした。当時はそういう学校でした。

#### 【管財人報告書について】

筆者：ありがとうございます。それでは質問事項に沿ってお伺いしていきたいと思います。最初に「預金保険法第80条に基づく業務及び財産の状況等に関する管財人報告書」についてお伺いします。同報告書では、同行のオーナー経営について、「約40年にわたって特定会社によるオーナー支配が継続していました。石川良並氏が長年にわたり経営全般に強い決定権を持ち続けていたこともあり、当行役員や行員の間では、「オーナー頼み」、「会長頼み」という風潮が生まれ、モラル、活力の低下といった傾向が強くなって行きました。」という記述がありますが、先日、梅井さんから伺ったお話では、ちょっと状況が違うように思います。先日のお話では、オーナーは自らの能力がないことを認識していたから、頭取なり社長だった（雇われた）人に経営を任せるといった感じだったということだと思のですが、ここについてはいかがでしょうか。

梅井：この辺りの記述は、オーナー経営とはこういうことではないのかという、よく

62) 関連して、「(梅井氏が後年)日銀の人事局で人事担当調査役をしていた際、10月1日の就活解禁日の受付締切10分前にやってきた(注:日本銀行では当時、10月1日時点で当年度の採用者をほぼ固めてしまうことが通例だった)のが、兩宮正佳さん(現日本銀行副総裁)だった。彼は、それまで日本銀行に就活で一度も訪れたことがなかったが、面接をしてみるとナイスガイだったので、すぐに課長、次長と上げて、当日採用になった。」というエピソードを当日のインタビュー後に伺った。

ある常識的な物言いで書いたもので、何でも石川良並氏のところに持って行ったかという、僕が同行に入ったときには石川良並氏は解任された後でしたから具体的なことは知りませんが、事後的に不良債権等々の状況をみていて、石川良並氏に持って行ってお願いして、いいよと言ってやったことが不良債権になっているかという、必ずしもそうではないというイメージでみていました。だから、これは管財人が、極めて常識的にオーナー経営というのはこういうことだろうということで、そういう意味でこう書いているんじゃないかというように思えてならないですね。オーナー頼みとかオーナー依存というのは、結局、大きな意味での経営判断などについて職員たちが口出したってしょうがない、あるいは意見具申してもしょうがないというような、ある意味、おとなしくやっていて、月給だけもらってればいいやという意味合いでのオーナー依存の風潮っていうことだったんじゃないのかなと思いますけどね。

筆者：梅井さんが頭取であったとき、あるいはその前の時でも、経営自体は石川氏以外の社長なり頭取だった方が決めることができたわけですよね。

梅井：と思いますよ。

筆者：だとするとこの記述は決めつけというか、レッテル貼りのようにもみえるのですが。

梅井：そういう感じがしますね。だから、石川博資氏が経営に参画したときからずっと悪い銀行できたかという、そうではないと思うんだな。ただ、多分、給料体系にしても、一生懸命に働くようなインセンティブが働く体系ではなかったんだと思います。だからそういう意味では、いくら身を粉にして働いても、どの道、オーナーの会社でオーナーの儲けにでもなるんだらうからという面は、職員の気持ちとしてあったのではないかと思います。でも僕が入った時には、働いている職員は一生懸命働いていましたよ。

筆者：よくわかりました、ありがとうございました。次ですが、特定会社グループへの過度な融資——報告書には個社名を具体的に書いていないのですが——が経営に対して本当に大きな影響を与えたのでしょうか。

梅井：例えば帝産オートなどに対して融資をつけていたこともあるのかもしれませんがけれども、この間も申し上げたように、僕が中部銀行に入行した時、不良債権としては、地場の渡辺元頭取と昵懇であったような企業や個人への多額融資が存在していて、その前の帝産オート等への融資はかなり処理されていました。

そういう意味では管財人報告書では、ここで帝産オートなどへの融資などについて言いたいのだと思うけれども、それはもう一つ前の時期の問題で、企業業績が伸びなかったことへのエクスキューズ程度にはなるのかもしれないな、という感じですね。

筆者：その次に、管財人報告書では普銀転換後の業容拡大ということについてもわざわざ取り上げています。しかし、すべての相互銀行が普銀転換して頑張っていた中で、破綻事由を説明する報告書に取り上げる意味があったとお思いですか。

梅井：時期的にはまさに普銀転換した時に、くどいようだけれど、渡辺頭取になっているんですよ。だから、ここで言っているのはその普銀転換というタイミングだけの話であって、普銀転換ということで体質に質的な変化があって、それで何か起こったというよりも、たまたま普銀転換というそのタイミングに、生え抜きで調子のいい男を頭取にしてしまって、その頭取が有頂天になって、やりたいようにやってしまった。オーナー経営の、オーナーにくっ付いている頭取がやることに対して盾を突いてもしょうがないねという雰囲気で、(そうした融資などが)全部OKになる形でいろいろなことが流れていったということではないかと思いますよ。だから、ある意味特殊なんだよね。

筆者：報告書では、「元来経営基盤が脆弱であった当行が、このように急激に貸出を増加させ得たのは、特定業種（建設、不動産、サービス）貸出の大口化によるところが大きかったです。」と書いているのですけれども、そういうようなご認識はありましたか。

梅井：ここで言う建設・不動産というのは東部地区の特定の業者に対する融資に突っ込んでいったということではないかと思います。

筆者：報告書の中には平成11年3月、12年3月、13年3月の当行の業種別融資比率と、平成13年9月については当行だけでなく業態平均も掲載していますが、平成13年9月の業種別融資比率を当行と比較すると、例えば不動産業については当行が11.2%に対して業態平均10.8%とほとんど変わりがなく、建設業に対しては当行が7.6%に対して業態平均9.2%と当行の方がむしろ低くなっていますが。

梅井：この部分についても、業態平均との対比というよりは、年ごとの業種別融資の上がり方の勾配のきつさみたいなものを言いたかったのではないですかね。

●植林 茂 なぜ、どのように銀行は破綻したのか？

筆者：多少それはありますね。ただ、不動産についてはいえませんが、建設については逆に低下しています。

梅井：これはね、回収や償却を行っている部分があることも大きいですね。例えば、建設でいえば、清水にあった建設会社が左前になっていて、それで担保がなくて一生懸命回収をしていました。そうした回収の結果としてウェイトが下がり気味になっているのかもしれないし、逆に回収できなくて悪戦苦闘している業種は、他のウェイトが下がってくるにつれて、じりじり業種ウェイトが上がってくような格好になっているということがあるんじゃないかなと思いますけどね。実額でみても、建設の場合は389億円から312億円まで下がっているじゃないですか。それは、この間、必死になって不良債権の回収をしていた時期ですよ。その成果が少しずつあがり出していたのがこの頃なんで、そういう意味では、ここだけの状況を眺めて管財人のレポートが何かを言っているとすると、それは違うんじゃないかな、そんな感じがします。

筆者：あえていうと、個別の銘柄の話で問題点を指摘しようとしているということなんでしょうかね。

梅井：しかし、それは報告書の中で確証を挙げて指摘しているわけではないんだよね。この管財人の報告書は、頭の中で書いているかなりいい加減なものだ、と思います。報告書の中の記述でも総融資額が平成11年3月4,300億円から3年後には4,100億円まで落ちてきますね。それは必死になって回収したり償却したりしていたわけですよ。

筆者：だとすると、信用リスクの問題が破綻に繋がる決定的な問題にはなっていないかもしれないということでしょうか。

梅井：ええ、少なくとも、当時の僕は、そう思っていました。旅館業は業種別にみてサービスに入っていると思いますが、伊豆の下田にあった旅館が左前になっていて、第Ⅲ分類にされていて、業績改善のために一生懸命応援し、我々も泊まりに行ったり、一方でとりあえず返せと言って回収したりして、業績が改善したりしていましたよね。だから、そういうような努力もあって、サービス向け融資が800億円から700億円に減少しているんだよね。もちろん旅館だけではないですが、別の旅館なんかも随分回収したんですよ。その分、収益力は落ちていってしまいました。

筆者：報告書では、関連リース会社の営業貸付金についても触れています。「特に同

社の営業貸付金残高は昭和 63 年 3 月末から平成 3 年 3 月末までを見ると、リース・割賦債権の伸びの約 2.2 倍に対し約 3 倍となるなど、営業貸付金のウェイトが高くなっておりました。」と書いているのですが、この辺についてはご記憶はありますでしょうか。

梅井：あまりありませんね。これは中日本リースの話でしょうけれどね。貸出が伸びているというのは、その企業に収益力があって不良資産にならないと思うから貸出をしているんだと思います。このタイミングについて言えば、平成 3 年、それは僕が当行に入行する前、飯塚氏（日銀 OB）も入行する前ですね。これは、渡辺頭取（プロパー）の時代ですね。調子よくやっちゃったんでしょうね。彼が頭取を 3 年間やっているの、平成 3 年 3 月というのは渡辺頭取になった最初のころだよ。あるいはその前だと宮沢さんがトップのころかもしれない。でも、宮沢さんがそんな馬鹿なことをやったとは思えない。宮沢さんは（石川）会長の言うことに対しては何でも「そうしましょう」と言っていたと笑って言われていましたけれども、不良化することが分かった融資に判子をつけていたとは思えない。

筆者：報告書の記述では、「厳格な与信管理体制が整備されておらず、また、関係会社の経営実態を正確に把握していませんでした。」と書いてあるんですけど、そういう状況だったのでしょうか？

梅井：昭和 63 年から平成 3 年までの話なのか、それとも、その後までも含めた話なのかは分からないけれど、ただここで言っている、「担保不動産をすべての抛り所にする」という発想は確かにありました。報告書が言っている「バランスシートに基づいた企業分析」が、あまりできてなかったことは確かです。それだけの素質のある審査マンがいなかったというのは間違いなことでしょうね。これはある意味、当時の地方の中小企業機関はみんなそうだったのかなと思いますけどね。

筆者：報告書の「(3) 平成 5 年度以降の当行の経営」というのは飯塚さんが頭取の時代ですね。この辺り、報告書の②に書いてありますが、「不良債権処理を本格化する方針を打ち出し、積極的に不良債権の償却、引当を実施しました。」と記述してあるその次に、「しかしながら、景気の低迷、バブル崩壊後の長引く地価下落等により、不良債権の発生が続き要償却額も膨らみ続け、当行の平成 13 年 9 月末の不良債権（リスク管理債権）開示額は 527 億円、不良債権比率は 12.6%と他行に比べ高い水準に止まっております。」「当行は、この 530 億円の不良債権処理の原資として、コア業務純益の 208 億円に加え、債券売却益

●植林 茂 なぜ、どのように銀行は破綻したのか？

146 億円、株式売却益 31 億円、その他利益 35 億円を充当しました。」が、「これらの累計額は 420 億円にとどまり、不足額は自己資本を当てざるを得ませんでした。」、即ち収益力で対応しきれず、自己資本が低くなっていったというストーリーを報告書で書いてあります。この展開には違和感はありませんか。

梅井：はい。数字的にあっているのであれば、いいと思います。

筆者：その次に、収益力並びに自己資本増強のための施策ということで、当行は平成 5 年度から 10 年度にかけては、有価証券売却等を行ったり、当行資産を子会社に売却して特別利益を計上するといった決算を行ったと記載されています。「直近時では、収益向上のため、個人向けローンの拡充に取り組み、平成 12 年 2 月には業界初の消費者金融会社との提携商品を発売したのを始め、個人住宅ローン等の拡充に努めましたが、期待通りの成果を挙げることはできませんでした。」、さらに「自己資本を増強するため、……第三者割当投資を実施した」が、「既に、特定会社グループが売却する当行の株式購入を取引先に斡旋していたことから、取引先の当行株式引受け余力には限りがありました。」と記載されています。一方で、「平成 10 年 3 月、弱体化した当行の自己資本を補うために協栄生命保険株式会社と劣後ローン及び株式持ち合いを行っておりましたが、同社が破綻し……当行の自己資本を大きく損なう結果を招きました。」との記述があります。この辺りの記述は正しいでしょうか。

梅井：はい、それはその通りですね。

筆者：この協栄生命破綻の影響の度合い、経営に与える痛さ加減、ダメージはどうだったのでしょうか。どの程度の影響がありましたか。

梅井：これは、まるごとボディーブローですよ。こうなってしまったので、どこか他に引き受けてくれるところがないかということで、レオパレス 21 に資本増強を頼みに行って、引き受けてもらってカバーをしたつもりです。

筆者：報告書のこの部分を読んでもみると、不良債権が経営に効いてきたことは間違いないと思われませんが、非常に大きな額の不良債権があり、その大口融資先が破綻したといったようなことではないようですね。

梅井：そういうことではないですね。だから、長銀が高橋治則に潰されたみたいなのイメージはないんです。



筆者：そうすると、いろいろな問題はあったようですが、やはりその中では預金の流出が決定的に経営に影響を与えたように映るのですが、いかがでしょうか。

梅井：そうですね。預金流出さえなければ、まだ持ちこたえていたかもしれないですね。だから、預金流出を引き起こすような対応を——1回目のヒアリングで話したように——金融庁にとられて、かつ4月からペイオフが始まるということで、このまま推移すれば預金者の預金切り捨てということが起こって、預金者に迷惑がかかる。ですから、とにかく4月になる前に手を上げてしまわざるを得なかったというのが最終判断だったわけだから。

筆者：ただ、その後も当行がやっていけたのかというと、最終的に預金の問題だとしても、生き残るための収益力を確保できたかどうかという点について疑問が残ります。考査的なリスク管理の考え方からみると、期間収益力を確保して、それによって毎期発生する信用コストを賄えるかどうかの問題となります。信用コストを賄えるだけの収益力がおそれないことから、預金が出流する、あるいは預金が集まらないことに繋がったのではないかと思うのですが、いかがでしょうか。

梅井：その当時は、収益力が世の中に喧伝されていた状況にはなかったように思いますね。正直言えば、僕の頭の中では、収益力云々というところまで考えるゆとりがない状況で、とにかく、資本増強と預金流出を食い止める、とりあえずそこをやらなければしょうがない、という状態におかれていた、というか、されてしまった、ということでした。

筆者：その当時、梅井さんが頭取でおられた時は、まず資本なり預金の出血を止めることを優先されて、収益の話はその次だったというように理解してよろしいでしょうか。

梅井：そうですね。頭の中には、やりかけた個人ローンがあったことは確かです。それはそれで、支店長のみならず支店の若い連中から入ってくるニュースとしては、銀行が個人向け資金を貸してくれるなら借りようとか、銀行にお金借りに行くのは行きやすいよねっていう話は間違いなくあったわけですよ。取引先のおじちゃん、おばちゃんが銀行に出入りするの当たり前なことなんだけど、サラ金に出入りするの当たり前なことではないわけで、地方ではサラ金に出入りしていると言われることは非常にまずいからサラ金からは借りるつもりはないけれども、銀行が貸してくれるなら、何回も出入りしたって平気だというイメージがありましたからね。落ち着いてそこをやれば、何か（成果が）出て

きたと今でも思っているけれどね。

筆者：ただ、それを短期間に結実させようとする、少し前のスルガ銀行のように無理をすることになり、なかなか難しいと思うんです。残念ながら、中部銀行の場合は結実するところまではいかなかったと理解していますが。

梶井：タイミング的には、そうですね。ただ、いまだに年賀状の遣り取りを行っている、当時 30 代半ばぐらいだった組合の執行委員達が、彼らの方から考えて、クレディアの後押しも受けて発案した個人ローンについては、僕が乗ってあげていいと思って進めつつありましたけれどね。今日も山手線の電車をぼんやり見ていたらボディに広告を貼った電車が走っていましたが、ああいった広告を静鉄の電車のボディに貼って走る、そんなことをやり始めていましたよね。

筆者：報告書では、預金流出について「信用度が相対的に低いと見なされるようになり、資金調達に当たっては高金利の大口定期預金や金利上乘せ商品を推進していかざるを得ませんでした。」とありますが、当時そうしたことを実際はかなり行われたのですか。先日お伺いした時は、静岡県民は比較的ドライだとおっしゃられていたんですけども、そうすると金利に敏感な気もするのですが、高金利である程度は預金を係留できていたという認識はお有りになりますか。

梶井：そういう認識はありません。ただ、最後の最後に近い状態のときに、県知事が口を利いてくれて、スズキが 400 億円預金を預け入れてくれたりしました。だけれども、大口定期を出してくれるような体力や財力のある企業はそもそもありませんでしたね。

筆者：小口預金については、金利が効いたといったことは特になかったということですか。

梶井：と思うけれどなあ。

筆者：話が増資計画の件になりますが、報告書では「平成 13 年 12 月初め頃から、国内の投資会社と大幅な資本増強（200 億円）について交渉を開始しており、……」とありますが、「平成 14 年 2 月に至りこの交渉が不調に終わったため、2 月 20 日、取引先等を対象とする 50 億円の第三者割当増資の道を選択する方針を公表」されたが、結局、「目標の 50 億円に対し半分以下の 24 億円に止まる」と記載してあります。さらに、その後に「3 月 5 日、金融庁長官より当行の増資交渉の新聞広告を含む一連の自己資本比率見込み値の対外公表のあり方に関して業務改善

命令を受け、その旨公表しました。」と記載してあります。その新聞広告については直接見てはいないのですが、これは何をやったことが咎められたのですか。業務改善命令というのは、よほどのことがなければ、通常は出さないように思うのですが。

梅井：結果として、嘘を新聞広告するような形にされてしまいましたからね。つまり、日本アジア証券が200億円の増資の協力をしてくれるという話を広告したのか、あるいは情報を流して載せてもらったのか、僕自身がやったことではないんですよね。広報は総合企画部が担当ですが、広告ではなかったのだらうという気がしますがね。ただ、そういう情報を新聞が書くのはおかしいことではない。そのためかどうかはともかくとして、増資がある段階で止まってしまった、ということに過ぎないのではないかと。過ぎない、という言い方はおかしいけれど、大問題ではあるが、結果的にこの増資が実現せず業務改善命令が出された、しかも、それまでは静岡新聞などにチビチビとリークしていたのが、日経にリークして1面に載せられた。地方の小さな銀行のことが日経の1面に載るなんてことはないわけですよ、普通では。それが1面に載ったから、当然見た人たちはびっくりする。あるいは一般の預金者に見れば、日経新聞なんか読んだこともない。普段はせいぜい静岡新聞見ているだけでしょう。それが日経新聞という大新聞、全国紙の1面に掲載されたそうだと、えらいことが載ったみたいだぜ、これは大変だって話になっちゃうんですよね。

筆者：これまでの経緯に関して管財人の報告書にチャート図がありますが、ご覧になられて違和感はありませんか。

梅井：纏めてみればこういうことになるのかな、という感じがしますよね。ただ、オーナーについては、もちろんワンマンではあったんでしょうけれども、そのワンマン経営の部分は主として役員の登用とか、人事の部分でえこひいきをすることか、といった面でのワンマンであって、今（東京オリンピックに絡んだ贈収賄事件で）話題になっているような某出版社の会長のように、そこへ持って行って通さなければ何も動かない、そういう意味の経営面でのワンマンではなかったんだと僕は思っていますがね。だからある意味で正直と言えば正直だったのではないですか。私の経営能力が足りないから人を出してくれませんかと言って、トコトコと日銀に頼みに行くと、永池氏をもらってきた経緯を僕はよく知らないけれども、日本銀行静岡支店長だった木村太郎氏や宮沢彬氏を招聘した。僕が日銀静岡支店長の時の中部相互銀行社長は木村太郎さんでしたからね。そうやって日銀に行くと、人をもらったぐらいだから、とにかく何でも俺が決めてやるという意味のオーナーのワンマンではなかったんですよね。だけれども

多分、入ってきた地元入行の人たちを取締役にするかどうかとか、そんな時にはきっとワンマンだったんでしょう。ただ、それも、少なくとも平成5年以降は（影響は）なかった。それは、「給料の何倍かを払うから顧問になれ」と飯塚氏にいわれて引いたわけですからね。もちろん中部銀行1行でそういったことはできません。中部銀行と帝産オートと帝産オートの子会社など3～4先の給与を合わせると、「それまで中部銀行からもらっていた額の5倍だか、6倍の月収になるようなことをしてやったんだよ、それで満足させた」と飯塚氏が言うておられた。だけれども、結局、満足できなくなって、総会屋みたいな連中と結託して、帝産オートを取り返そうということをしたわけですね。僕もあまり詳しく経緯を知らないけれども、石川氏は帝産のオーナーだったから、どこの部屋の金庫に株券がしまっただけであるということを知っていて、その部屋を総会屋と占拠して、金庫を開けるの開けないのという騒ぎになった。それで司直のお世話になったのではなかったかと思えます。僕は飯塚氏から顛末を聞いただけですけれどね。それで完全に縁が切れたということのはずですね。あとに残ったのは霊山観音<sup>63)</sup>だけだったと思えますね。霊山観音は、帝産同様、石川家が作ったものです。京都にあるのですが、分社みたいなものが、東京の全日空ホテルの向かい側に小さな祠があるということを知ったことがあります。

筆者：報告書の最後に、自己資本対応、増資が最終的にうまくいかなかった経緯の記述がありますが、ここの記述はよろしいでしょうか。

梅井：いいと思います。

#### 【中部銀行のリスク管理体制、モニタリング体制について】

筆者：質問事項の先に進ませていただきます。最終的に大量の預金流出に繋がることに至るまでの過程において、中部銀行の体制のリスク管理等の体制がどうであったかということについて教えていただきたいと思えます。どのような形で日常の業務やリスクをモニターしたり、管理する体制になっていて、それがどのように梅井頭取のところへ上がってくる仕組みになっていたんでしょうか。古い話なので、ご存知の範囲で教えていただければと思えます。例えばモニタリングはどのようにされておられましたか。

梅井：ほぼ口頭ベースでした。ALMはなかったかもしれません。資金繰りイコール

63) 霊山観音（りょうぜんかんのん）：京都市東山区にある観音像で、第二次世界大戦の戦没者および戦争の犠牲者を追悼するため1955年、帝産グループ創設者、石川博資によって建立された。高さ24m、重さは約500t、鉄筋コンクリート造。（Wikiより抜粋、2022年10月4日）

貸出の伸びをみるということとか、日々の損益までは出てこなかったように思いますが、こういった辺りのところはほとんど総合企画部でエクセル等によって非常に大きな表を作成して管理していました。それらは主として口頭で報告が来ていたように思います。不良債権のデータについては、審査第二部が管理していて、副頭取時代から直轄だったので、直接報告を受けていました。

筆者：日常的に何社くらいを対象として管理していましたか。

梅井：個別に説明に来ていたのでよくわからない。全体でどうこうというより、ここからいくら回収できましたとか、個別に調べていたら担保がなかったといったことまで含めて個別に説明に来ていました。当然、それぞれの先について月次に纏めた形で説明に来ていました。ただ、月次で問題先 30～50 社を一覧でみることができるような管理表みたいなものはなくて、そもそもそんなに問題先の数はなかった、という気がします。問題先は、10～20 社程度だったかもしれません。決算の時には、個別銘柄を全部纏めて報告してきたのではないかと思います。年に 1 回、2 回ぐらいはね。不良債権を処理していくということが最大の任務であったからね。銘柄的に一番大きかった先は、県東部の建設会社。旅館も何軒もありましたね。

筆者：1 社あたりのエクスポージャーはどのくらいでしたか。

梅井：大口問題先と言っても何十億円という先はあまりなく、規模は小さかった。当時清水市にあった洗濯ばさみをつくっている会社が赤字で困っている、そういった規模の先が多かったです。担保もろくにないし、いつまでたっても不良債権を消せないで結局償却するしかない、そういったケースもありました。清水市にあった家具屋さん、年配の兄弟二人で一生懸命やっているが赤字がいつまでたっても消えない、そういったような先をひとつずつ対応していったわけですね。

筆者：そうすると収益力が弱く、毎期のコア業務純益で償却・引当等の信用コストを賄いきれず、少しずつ自己資本を毀損するような形になっていた、だから、これまでご説明頂いたように個人ローンで収益力を高めて、増資に頼らなくても内部留保が増えていくような形にしないと長い目ではうまくいかなかった、そういうように理解してよいのでしょうか。

梅井：そうですね。

筆者：内部統制面はいかがですか。末端の情報がきちんと吸い上げられているか、指示が浸透しているかなどについて、何か問題はありましたか。

梅井：僕は最後の土壇場の時には本部に張り付いていました。僕は証券会社に入って初めて営業をやったわけです。三洋証券の営業の有り様は、役員・部長についてみると金融法人本部の中に都長銀・信託・商工中金・農林中金等を担当の金融法人第1部、地銀・共済連・県信連等を主として担当する金融法人第2部があり、それぞれ部長がいるのですが、それに加えて支店（地方）の法人営業を担当している部長もいます。常務会、取締役会がない限り日中はほとんど空いていますので、部長の誰かがやってきて、「常務、この日は予定が空いていませんか」と予定を押さえます。日程を確認したうえで、営業マンを集めて「常務はこの日が空いているから挨拶に回ってほしい取引先をピックアップしてください」ということでリストアップし、電話でアポイントを取ったうえで訪問します。その日は、午前中3社、午後6、7社といったスケジュールで車に乗って都内を走り回る。支店に行くことになると、場合によっては飛行機に乗って、空港の駐車場に車が待っていて、それで取引先を1日回り、空港に戻って解散、そういったことをやっていました。そういう形で使ってくれていいよ、と言っていました。中部銀行に来てからも、そういったスタンスで、「(私を)使ってくれていいよ」と言っていたので、営業企画部、審査部などから回ってほしいと要請があれば、外を回っていましたよね。週に1回常務会がありました。週に1回常務会がありましたが、それ以外の日、週に3、4日は外に出ていました。そのときには最寄りの支店によりますので、5年いた間にすべての支店を3回、4回は行ったように思います。そうやって支店の行員の意見を吸い上げていたつもりだし、5、6人でグループを作ってもらって夕方6時ぐらいから議論もしたりして、そうした中から(クレディアと提携した)個人融資の話なども出てきた。そうしたことは、元の社長・頭取の木村氏、宮沢氏や飯塚氏もやらなかった。私は若い人とも触れ合うことで纏めていこうと思っていたし、性格的にもピラミッドの頂点に立ちピラミッドの下の方は間接的に統治するというタイプでもなく、そうした規模の銀行でもないで、直に職員に接して行内を把握していました。

筆者：次の質問ですが、随分と時間が経ってから技術的な細かいことを伺いますが、当時、中部銀行では、信用格付けとか、取引先の財務情報を元に格付け遷移行列の作成・管理などをやっていたということはお記憶ですか。

梅井：当時は、基本は金融庁検査や日銀審査における貸出先の分類と同じ形で、貸出先をⅠ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ分類に分けていました。金融庁はきつよいな、この担保はもう少し大きく評価してもよいといった、そういった議論をしていました。基



本的には、融資額と担保と——担保割れの部分についてはまずいよねと言うことになるわけですが——、それと取引先の収益力、それらのバランスを見ていました。もう一つ言うと、社長の顔が思い浮かぶので、正直そうか逃げそうか、ちゃんと最後まで頑張るか、そういう社長の経営力や人間力、そうしたものを含めた社長の担保力みたいなものを含めて議論していましたね。

筆者：例えば、Ⅲ分類の引き当て率の計算などについては、毎年の取引先の状況をみて、大まかな判断をされていたということでしょうか。

梶井：そうですね。パソコンで計算したということは一度もありません。

筆者：頭取として主催されていた会議というのは、常務会、取締役会以外に、どういった会議を定例的にやられていましたか。

梶井：会議は、ほとんどなかったですね。審査案件の会議、審査第2部（問題先担当部署）との会議はありましたが、定例的にやるという感じではなかったですね。会長の飯塚氏が出てくる会議、参加者の意識を整えてきちんとやるというものは、取締役会と常務会ぐらいだったと思います。

筆者：それ以外については、報告を受ける形ということですか。

梶井：まあそうですね。こちらの手が空いて暇になれば、審査第2部などの案件は、職員は基本的には座って仕事していますから、彼らのところへ「どうだ」と聞きに行ったわけです。

筆者：信頼できる腹心の方は、何人くらいいらっしゃいましたか。

梶井：何をもって腹心というかだけれども、平常時、平時ということ言えば、審査第2部のY部長以下、4人ぐらいいたと思います。あるいは、総合企画部のM部長とかがいましたが、最後の土壇場、どさくさの時に頼りになったのは、1人だけだな。当時、まだ平取で、静岡駅前支店長をやっていたO氏がいましたね。彼は自分の判断で動いて、前回申し上げたかと思いますが、どういうルートを通ったか、知事にルートをつけて、もちろん僕は知事とは顔見知りではあったのですけれども、そういう時に泣きつきに行くような仲ではなかったので、そういうルートをつけてくれて、私が頼みに行き、知事も「分かりました。じゃあ」と言ってその場で鈴木修さんに電話かけてくれたのです。日銀の支店長をやっていると、支店長会議の前にヒアリングに行くので、そういう意味では

スズキの鈴木修氏も顔見知りではあった、だから頭取になった時も挨拶に行ったりしていますけどね。だけれども泣きつきに行くほどの関係には当然なっていない。石川さんという県知事がやってくれたんだけど、県知事に泣きつきに行けるような状況をいつの間にか作ってくれていたのはO君ですね。それ以外はね、最後の土壇場では全く頼りにならなかったな。

筆者：最終的に決断された時は、どなたにも相談に行かれなかったということですか。

梶井：行きませんでした。飯塚さんに「こうしますよ」と言ってから、後は皆を集めて、こうするよ、と説明しました。相談できる相手はいなかったな。筆頭常務なども、お腹が痛いとかなんとか言って、出てこなくなっていましたね。そんな状態になりますよ。そこからあたり、メガバンクなどの、踏んづけても叩いても死なないような人たちがダークというのとは違いますね。

筆者：人事についてはどの程度頭取が関与されていたのですか。

梶井：僕がやった人事っていうのはほとんどないですよ。頭取になった時には、ローテーション的に大きな人事を行うタイミングがまだ来ていなかった。だから飯塚氏の人事をそのまま受け取って3年ですね。それは、やはり飯塚さんも日銀で人事部長をやっていたくらいだから、ある程度、余人をもって替えがたい人を押さえていました。もっとも、あまり多くの人材がいなかったこともあります。だから、それなりの人員配置になっていたから、いじり回さなければいけないというようには思っていなくて、最後のどさくさに突入しました。

筆者：次の質問ですが、最後の局面で危機的な状況がだんだん切迫していく中で、特にこういったことを注目していたとか、データ的なことでなくとも、こういったところで危機感を認識したというポイントはありましたか。

梶井：やっぱり預金の流出でしょうね。スケールの的に全体の預金流出量が日々把握できたから、そういう中で静岡のどこそこの支店の流出が多いとかが把握できていましたが、基本的にはトータルでどのぐらいの預金が流出して、定時に無事にATMが止められるか、行列ができるところまでいっていたのかという点をみていました。結果的には行列ができるところまではいかなかったみたいですけどね。なぜかという、他行のATMでも預金を引き出せるから、静かな取り付けが起りかねません。しかも中部銀行の場合は、割と早い時期に郵便局と提携していたんですよ。それは個人狙いという目的があったからですが。こうした事情からATMが沢山あるので、そこから多くの預金が流出してしまい

ましたね。

筆者：預金が出出する前の段階で、何かこころ辺を見ると厳しさが分かるといった指標がありましたか。

梅井：それは、やはりオーケーだと思っていた増資がノーになり始めたという事象ですね。これは相手のせいではない、その後ろに何かいる、と思った時ですね。そちらの方でこれはいかんと思っていたから、それで預金が出出し始めたら、もうこれは戦いようがないと認識しました。

#### 【その他の質問事項についてのコメント】

筆者：日本銀行からは、中部銀行に着任する際に、こうしてほしいといったような話がありましたか。

梅井：特にありませんでした。すでに前任者の飯塚頭取がおられましたし、「飯塚さんに聞いてよ」ということだったと思います。5年間の在任中に、考査は2回あったように思います。「不良債権が多いから大変ですね」ということを言われました。ただ、日本銀行として何か特別なサポートはありませんでした。

筆者：執務環境については、日本銀行や三洋証券と随分違いますよね。

梅井：中部銀行に入行した最初のころ、なんとなくみんな逃げてるよなあ、と思いました。着任して気が付いたのは、些末な話ですが役員がみなバラバラで昼飯を食べている。自席で食べている者もいれば、出かけて行く者もいる。それで飯塚氏に「皆いるのだし、空いている会議室で店屋物でもとって一緒に食べないのですか」と聞いたら、「そう言ったんだけど、みんな、なんか都合が悪いとか言って誰も来ないんだよね」と言っていました。面白くないのだろうね、きっと。しかし、そんなこと言っても、改まった常務会や取締役会ではなく、何か話しながら食事をしたらいいじゃないかといった提案をした記憶がありますけどね。でも、やはりだんだんみんな逃げていくんだな。和やかではない、そういう感じはありましたね。

筆者：前回もお伺いしたのですが、営業基盤についてどう思われておられたのか、またライバル金融機関がたくさんある中で、「きらっと光る銀行を目指す」と頭取でおられた時の記者会見で述べられている<sup>64)</sup> のですけれど、どのようなこと

64) 2002年3月13日付 日本経済新聞地方経済面6ページ「中部銀破綻の構図(下)」

をお考えだったのですか。

梅井：具体的にはなかなか難しいと思っていましたが、ほかの銀行がやっていないことはないかと探し、様々な議論をして出てきたのが個人向けローンの話だったということです。ほかの銀行はまだあまり伸ばしていなかったもので、そういう分野を伸ばそうとしました。スルガ銀行だって、当時はまだ個人部門は伸びていませんでしたからね。ただそれは切っ掛けであって、あの段階で何か具体的にあったわけではありません。何か考えなければいけないと思ってはいましたが。

筆者：ところで実際に受けた印象として、日銀の考査と金融庁の検査は違いましたか。

梅井：そんなに違いは感じなかったように思いますけどね。あの頃は、大手銀行が手を挙げていくような時代だったから、検査・考査ともきつかったですよ。こちらにも、いろいろ言われてもやむを得ないような実態だったからね。

筆者：監査法人はどちら使われていましたか。

梅井：トーマツだったと思います。優しい先生だった印象があります。

筆者：税効果会計で議論になったりしませんでしたか。

梅井：特にそうした記憶はありませんね。その後、日本アジア証券がデュー・デシリで連れてきたのは中央監査法人でした。こちらはきつかった記憶があります。

筆者：日経金融新聞の記事で梅井頭取が、「(銀行の)ミスを防止できる体制が不備だった。」<sup>65)</sup>とおっしゃっているのですが、ご記憶ありますか。

梅井：これは、問題になった新聞広告のことだと思います。この増資の新聞広告の話は、僕は知らなかったんだ。広告だったのか、リークだったのか、分からないのだけれど、僕は知らなかったんです。

筆者：マスコミとの付き合い方については、いかがでしょうか。今から振り返って、こうしていれば、ということはありませんか。

---

65) 2002年3月13日付 日経金融新聞、10ページ「バイオフ 試練の地域金融(上)」。

梅井：特に嫌われていたということはありません。年に2回ぐらいは、個別にですけども一杯やったりしていました。ただ、最後に静岡新聞が、日経新聞の一面に金融庁のリークが掲載されたことについて、僕が日経の支局にリークしたと思いついで、ドタバタしているときに、また、当行が手を挙げてからも、しつこく恨みを言うてきました。後で聞いたら、上から日経の支局に抜かれた、何やっているんだ、と怒られたのだそうです。こちらからは、支局ではなくて東京のリークだよと言ったのですけれども、それを証明する手立てはないから、だからなかなか信じなかったと思います。だからといって、手を挙げた銀行の悪口書いてもしょうがないから、彼らも別にそれ以上、言うてきませんでした。何度か、本当にリークしてないのかと聞いてはきましたね。浪人になってから、顔なじみだった静岡新聞の東京支局長が、何を思ったか、東京湾花火のチケットをもらったんで見に行きませんかと家に電話かけてきて、連れて行ってくれたことがあります。その後も、その記者とは、今でも年賀状のやり取りだけはしていますけどね。

#### 【ブルーデンス政策、行政の在り方について】

筆者：最後に、行政対応の方向性とブルーデンス政策について伺いたいと思います。行政の方向性とブルーデンス政策の現場との関係で、お感じになられている点がありますか。

梅井：僕も審査局にいて、今の上皇后の兄上<sup>66)</sup>が調査役で担当しておられたような時代に審査局の総括係にいて、その後、係替えになり、参事審査役のチームや参事補審査役のチームに実戦部隊で出動し、数多くの都地銀の審査に行きました。そういった経験も踏まえて言えば、僕が直接対決させられた時代の監督官庁のやり方というのは、あまりにも恣意的であると思うんですけども、しかし銀行経営は自由奔放にやってもいいよという世界ではないでしょう。それから、銀行協会であったり、僕が参加していた第二地銀協であったり、東海地区の第二地銀協加盟行の情報交換等の会合など、いろいろ定期的な集まりがあっても、やはりお互いの手の内はなかなか言わないでしょう。協会や小さな東海地区の会合でも、勉強になる話には全くなってこないんです。もちろん印象的なことはいろいろあり、面白かった例もいくつかありました。例えば第二地銀協に、長銀が潰れた時にファンド（リップルウッド）から八城政基氏がCEOに指名されて挨拶に来られた時には壇上のテーブルにドンと座り、いかにも上から目線で滔々と自分の経営方針を展開されたのに対し、日債銀を引き受けた三社連合の一角の孫正義氏は、テーブルの脇に立って深々とお辞儀をして、日債銀が

66) 正田巖：1931年生、日本銀行元監事。

これまでどのような迷惑をおかけしたか知りませんが、これから頑張ってやっていきます、という趣旨の話を、立ったままで30分ほどされました。日本語を喋る外人と異名のあった八城氏と比べると、しっかり人の心をつかむにはこうでなければと思わされましたし、各行の頭取方もそのような印象を受けたようでした。

ところで、本筋からは外れますが、破綻前の日債銀は、第二地銀と連携する経営を指向していました。日債銀には三洋証券時代から知っている人がたくさんいましたが、中部銀行にも日債銀の担当常務が部下を連れて挨拶に来てくれていました。そんな折私は「日債銀さんとは三洋証券時代から仲良くさせていただいています、目線も私どもに合わせて教えていただけるので、当方は田舎の銀行ですのでいろいろ教えてください、運用先にしてもなかなかないので日債銀さんにお預けしたらいい運用して下さるといことであるならば、そうしてもらってもよいし、多角的に手を組んでいきましょうよ」という話をしていました。ある日もそんな話をして帰られたところ、翌日、お供で来た課長さんから電話がかかってきて「昨日夕方東京駅へ着いたら、駅頭でポケベルで呼び出しが来て、常務が本店に戻ったところ、当行が破綻するとのことだったそうです。申し訳ございませんでした。」ということでした。まさに日債銀が手を上げた日に、常務が中部銀行に来てくれていたんですよ。

最後に、やっとこの質問の趣旨に戻りますが、当時の日銀の考査とか金融庁の検査はもう少し親切丁寧にしてほしかったとは思いますが、一方で教えてくれる部分もあったじゃないですか。お前の銀行はこういうことやっているけれども、他の銀行はこういったところはこのようにやっているとか、個別のことはあまりリークしてはいけないんだらうけれど、しかし、教えてくれる部分があった方がいいと思うんですよ。マニュアルも何もないから適当にやってもいいよと言うのでは、金融機関、特に中小金融機関は成長しないと思うんだな。経営者も、自分で勉強しろと言われてって、いろんなことを覚えられない。周りをみても人材的にもいないわけです。今もそうかもしれませんが、当時、コンプライアンス、コンプライアンスと言われて、日銀支店長時代に信金の理事長と話をする機会に、彼らが言っていたのは、本部で有能な職員なら支店に配置すれば十分稼ぐことができる、その十分収益を稼げる人材を、コンプライアンス重視だということではないから本部へ持ってきて、収益の出ないところで働かせることは本当にもったいないという嘆きでした。そういう意味で、考査・検査で資産査定などを行っている過程でいろんなことを教えてもらえる、そういう機能はあって然るべきだし、せっかくそういう機会がありながら、今の考査でどういうことやっているのか知りませんが、あちこちを見て歩いて、いろんなノウハウが蓄積していて、個人的にも歴史的にも蓄積があって、そういうものを教える機会がありながら、「勝手におやりになって結構ですよ」



という形でやっているとする、もったいないし、馬鹿馬鹿しいし、受ける方も意味がないじゃないかと思いますね。そういう意味では古いかもしれないけれど、古いやり方の中に意味があるので、もう少しお互いに温かみがあることをやってもらってもいいのかもしれないと思いますね。ラインシートの準備をするのだって結構勉強になるんだよね。不良債権は未来永劫に出るでしょうから。企業っていうのは、浮かんでは消えていくものわけです。百年企業とか言われるけれど、百年もつ企業は滅多にありませんからね。

筆者：日本銀行に対して、こうあってほしいとか、ここが足りないということはありませんか。

梅井：審査みたいな機会があれば、日銀 OB という意味ではなくて、よく話を聞いたうえで、アドバイスできるところはアドバイスしたほうがよい。そういったノウハウの蓄積がある組織じゃないかなと思いますね。金融庁の内部は組織的に一体どうなっているのかわからないけれど、審査局には過去の審査の膨大な資料・データがあって、職員は審査に行く時などに勉強するじゃないですか。せっかくそういうノウハウをもって審査に行っているのに、いろいろなことをアドバイスしてやらないというのはもったいないと思います。金儲けのビジネスモデルについても、彼らは自らやってはいないわけですが、いろいろな先に行ってみてきているわけだから、こういうやり方もあるとか、これが抜けているじゃないのとか、許容される範囲で話をしてもよいように思います。僕も日銀でまだ下っ端の頃に、審査チームで預金部門を担当して、どうしてこの銀行は他の銀行がやっているこういったことをやっていないのだろうかということに気が付いて、審査役の講評の原稿にそれを加えてほしいと書いて提出したことがあります。当時、地銀の場合、情報量が少なく、視野が狭くなっていて抜けていることがよくありました。そういうノウハウが蓄積されてるんだから、そういう点を言う必要があるのではないかと思いますね。今の日本銀行というのは、そういう点では親切ではないのかもしれないですね。

筆者：どうも長時間にわたり、どうもありがとうございました。

## 5 | 結語にかえて

最後に、今後へのインプリケーションとして、ごく簡単に以下の諸点を指摘しておきたい。④は、飽くまで一私論である。

①本稿の冒頭にも書いたように、不良債権問題はかなりの蓋然性をもって再び発生し

うるものであり、その時、これまでに金融検査マニュアルなどのルールをなくしたり、検査・考査の内容を変えたことは、人的あるいは組織的な体制に脆弱性がみられる中小金融機関の健全性維持に対しては、マイナスに働く可能性がある。

- ②金融機関の破綻においては何らかの形で行政当局が関与し、場合によっては公的資金も投入されるケースがあることをも考えると、直接の当事者である当局とは独立した機関が過去の破綻金融機関の対応について、事実関係や対応の妥当性に関しての事後検証を行い、これを公表する体制・枠組みを確立することで今後の対応への蓄積に繋げていくべきではないか<sup>67)</sup>。
- ③プルーデンス行政については、政治的なスタンスなどを背景に、振り子のように大きく振れるよりは、一定の立ち位置・スタンスで臨んだ方が効率的であるように思われる。過去の経験からみると、経営状況が厳しくなった金融機関は、収益・自己資本を確保するために自己査定や償却・引当への対応が緩に流れたり、不良債権を隠す傾向もあるので、性悪説的な視点も踏まえて対応することが肝要である。一方で、当行が破綻した当時（2002年）においては、行政当局が不良債権問題への対応に積極的に取り組み、問題先金融機関に対して厳しいスタンスで臨む中、行政当局から十分なサポートを受けらず破綻した金融機関が存在していた可能性もあり得ることを踏まえる必要があると思われる<sup>68)</sup>。
- ④前述①のとおり将来的に金融危機が発生する蓋然性やそのコストの大きさを考慮すると、金融システムの管理を行うための様々なルールは安易に変更したり、政治的に左右されることは必ずしも良いとは思えず、こうしたことを総合的に勘案すれば、金融業界の育成的な部分については、規制・監督官庁とは別に所管することも、検討に値すると考えられる。

[2022年12月9日提出]

#### 参考文献

- 天尾久夫 [2021] 『銀行の破たん史 ―日本の金融機関に係る公的費用負担 再生の特徴と諸問題』 幻冬舎  
有森隆 [2009] 『銀行の墓碑銘』 講談社

67) 例えば、英国では住宅金融専門銀行であるノーザンロック（Northern Rock）において取り付けが生じ、破綻した際、下院大蔵委員会で報告書“The run on the Rock”を作成したことはよく知られている（House of Commons, Treasury Committee [2008]）。

68) これらの点については、今後、個別の事例の詳細な検討により検証していく必要があると思料される。

- 伊藤修 [2022] 『バブル後の金融危機対応 —全軌跡 1990～2005』有斐閣
- 植林茂 [2011a] 「我が国金融危機といわゆるリーマン・ショックとの比較」  
 —— [2011b] 「バブル崩壊期における償却・引当不足の分析」『埼玉大学経済学  
 会 社会科学研究』第 131・132 合併号、pp. 1-26
- [2012] 『金融危機と政府・中央銀行』日本経済評論社
- 軽部謙介・西野智彦 [1999] 『検証 経済失政』岩波書店
- 金融庁 [2019] 「検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方」  
 令和元年 12 月 金融庁 HP
- [2001～2021] 「金融庁の 1 年」（平成 12 事務年度版～2020 事務年度版）  
 金融庁 HP
- 中部銀行 金融整理管財人 [2002] 「預金保険法第 80 条に基づく業務及び財産の状  
 況等に関する報告書」（平成 14 年 5 月 20 日）[https://dl.ndl.go.jp/view/download/  
 digidepo\\_1932015\\_po\\_h1506\\_195.pdf?contentNo=47&alternativeNo=](https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_1932015_po_h1506_195.pdf?contentNo=47&alternativeNo=)
- 日本銀行 [2022a] 「金融システムレポート別冊シリーズ 2021 年度の銀行・信用金  
 庫決算（2022 年 7 月）」日本銀行 HP
- [2022b] 「金融システムレポート（2022 年 10 月）」日本銀行 HP
- 御厨貴 [2002] 『オーラル・ヒストリー 現代史のための口述記録』中央新書
- 預金保険機構 [2005] 「破綻金融機関情報一覧表」（2005 年 9 月）『預金保険研究』  
 第 4 号
- [2022] 「米国金融機関の破綻件数」[https://www.dic.go.jp/katsudo/page\\_  
 002164\\_00001.html](https://www.dic.go.jp/katsudo/page_002164_00001.html)
- House of Commons, Treasury Committee [2008] “The run on the Rock”, Fifth Report of  
 Session 2007-08, HC56-I, 26 January 2008, [https://publications.parliament.uk/pa/  
 cm200708/cmselect/cmtreasy/56/56i.pdf](https://publications.parliament.uk/pa/cm200708/cmselect/cmtreasy/56/56i.pdf)
- Kindleberger, C.P. and Aliber, R.Z. [2011] *Manias, Panics and Crashes 6<sup>th</sup> ed.: A History  
 of Financial Crises*, Macmillan（高遠裕子訳『熱狂、恐慌、崩壊—金融危機の歴史—』  
 日本経済新聞社、2014 年刊）
- Mishukin, F.S. [2013] *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets (10th ed.)*,  
 Pearson.
- Reinhart, C.M. and Rogoff, K.S. [2009] *This time is Different: Eight Centuries of Financial  
 Folly*, Princeton University Press（村井章子訳『国家は破綻する 金融危機の 800 年』  
 日経 BP 社、2011 年刊）
- Valukas, Anton R. [2010] “Examiner’s Report : Bankruptcy of Lehman Brothers Holding  
 Inc.”, Chapter 11 Case No.08-13555 (JMP), United States Bankruptcy Court Southern  
 District of New York, Mar.11 2010, [https://www.jenner.com/en/archive/archive-  
 miscellaneous/lehman-brothers-holdings-inc-chapter-11-proceedings-examiner-report](https://www.jenner.com/en/archive/archive-miscellaneous/lehman-brothers-holdings-inc-chapter-11-proceedings-examiner-report)

【著者略歴】

植林 茂（うえばやし しげる）

1958年 東京都生まれ

所 属・現 職 梶山女学園大学現代マネジメント学部現代マネジメント学科・教授

最終学歴・学位 埼玉大学大学院経済科学研究科博士後期課程修了・博士（経済学）

所 属 学 会 日本金融学会、景気循環学会、ほか

主 要 業 績 『金融危機と政府・中央銀行』（単著）（日本経済評論社、2012年）  
『日本金融の誤解と誤算』（共編・共著）（勁草書房、2020年）  
「銀行貸出と景気動向指数、預金量等との関係についての分析」景気循環学会『景気とサイクル』66、（2018年）  
「銀行店舗寡占度の都道府県別貸出等への影響についての長期的分析—Fintech時代へのインプリケーション—」  
『大銀協フォーラム研究助成論文集』23、（2019年）