

北海道拓殖銀行の 戦略的対応と北海道金融

齋藤一朗

(小樽商科大学商学部助教授)

9月10日のマスコミは、ほぼ一斉に拓銀・道銀合併延期もしくは撤回のニュースを伝えた。かねてマスコミが予測していた筋書きが現実となって表面化したと言えよう。

当面、両行の合併をめぐる報道が今まで以上に増えると思われる。今後、どのような展開になるのか想像の域を出ないが、議論のベースになる基礎的な数字、金融情勢を正確に理解する必要があるのは言うまでもない。表層的な見方をしていただけでは、北海道の金融情勢を見誤ってしまうだろう。

本論は、合併延期の報道がされる前に執筆したものだが、問題の基本的な構図は変わっていないと考える。合併の時期、合併の有無に関わらず、同行の抱えている問題を解決するために残されている時間は決して多くはない。

(齋藤記・97・9・11)

北海道拓殖銀行の経営はいま、3つの課題に直面している。

ひとつは、商品・業務の自由化、市場取引のインフラ整備などを目指す、いわゆる日本版ビッグバンへの対応。もうひとつは、バブル経済の負の遺産である不良債権の処理。そして、

早期是正措置の導入に伴う自己資本比率の維持・向上である。しかも、これら三つの課題は、図1(次頁)に示すように連環をなし、課題の解決をより困難なものにしている。こうした状況のなか、北海道拓殖銀行(以下、拓銀と略す)は、次

代に向けての戦略的対応を構想すべきときである。その方向性は、拓銀のみならず北海道金融の行方にも大きく影響すると考えられる。

経営指標からみた 拓銀の収益性と健全性

まずは、主要な経営指標から、拓銀の現在を概観してみよう。

図2(次頁)は、90年代入り後の拓銀の経営指標の推移を示したものである。図中、業務純益ROE(=業務純益/資本)は資本の運用効率を、OHR(オーバーヘッドレシオの略、=経費等/業務粗利益)は費用対効果を表している。また、自己資本比率(Tier1ベース、資本勘定/リスクアセット)は最も基礎的なリスク・バッファの厚みを指標する。

●北海道の金融は再生するか

図1 金融機関を巡る経営課題とその戦略的対応

直面する経営課題	課題解決のための計数オペレーション	戦略的対応
不良債権の処理	<p>業務粗利益の絶対額の確保</p> $\text{業務粗利益} - \text{経費等} = \text{業務純益}$ $\text{業務純益} \pm \text{臨時損益} = \text{経常利益}$ $\text{経常利益} \pm \text{特別損益} - \text{法人税及び住民税} = \text{当期利益}$	<p>どの営業圏域で、どの顧客層を対象に、どのような金融機能を、どのチャンネルで提供するか</p> <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ・戦略的ドメインの設定 ・業務ポートフォリオの選択 ・経営資源の配分 <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資産の運用効率の改善 ・費用対効果の改善 <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務純益の拡大を伴う業務純益ROEの改善 <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ・不良債権の処理 ・日本版ビッグバンへの対応 ・早期是正措置への対応
日本版ビッグバンへの対応	<p>資本力とコスト競争力の強化</p> $\text{資本増加率} = (\text{当期利益} / \text{資本}) - (\text{配当} \cdot \text{役員賞与} / \text{資本}) + (\text{増資} / \text{資本})$ $\text{ROE (資本利益率)} = \text{当期利益} / \text{資本勘定}$ $\text{業務純益ROE} = (\text{業務粗利益} / \text{資本}) \times (1 - \text{経費等} / \text{業務粗利益}) \times (\text{資産} / \text{資本})$ <p>OHR (オーバーヘッドレシオ)</p>	
早期是正措置への対応	<p>自己資本比率の向上</p> $\text{資本勘定増加率} + \text{補完項目増加率} \geq \text{リスクアセット増加率}$	

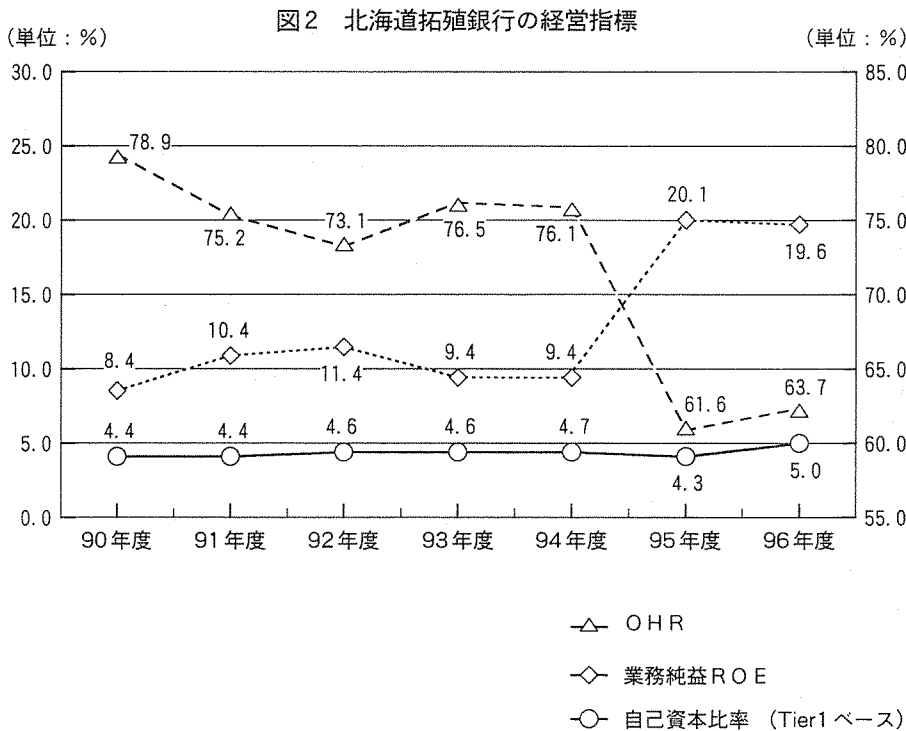


図2によると、拓銀の業務純益ROEは、1990年度から94年度にかけて、10%前後でほぼ横這いに推移してきた。しかし、そうした推移も95年度には著しい上昇に転じ、昨年度・一昨年度はおよそ20%の水準にある。ちなみに、この業務純益ROE 20%という水準は、当期利益ベース換算で10%前後に相当し、わが国の銀行経営で7~8%のROEがひとつの目安となるなかで、ベーシックな収益力としては比較的高い水準にあるといえる。

では、業務純益ROEの上昇を昨今もたらした要因はなにか。業務純益ROEは、①業務粗利益率（資産の運用効率）業務粗利益／資金運用勘定、②1-OHR、そして、③レバレッジ（資金運用勘定／資本勘定）という3要因の積に分解することができる。

拓銀の業務粗利益率は、分母の資金運用勘定が93年度の9兆9730億円をピークに減少傾向にあるなか（90年度非開示、96年度9兆1,133億円）、分子の業務粗利益が増加し（90年度1,328億円、96年度1,517億円）、90年度の1.38%から96年度には1.66%にまで上昇した。

翻って、業務粗利益の増加は、業務粗利益の内訳を構成する資金運用収支と役務取引等収支が伸び悩みなかで、国債等債券のデိုင်リングが奏効し、その他業務収支が伸長したことによる（96年度237億円、対90年度比3.5倍）。しかしながら、デိုင်リングは本来的に不確実性を孕んでおり、業務純益予想もその他業務収支を除いたベースで立てられている（96年度実績551億円、97年度予想300億円）。その意味では、拓銀のデိုင်リング・スキルの優劣が、当面の業務純益ROEの動向を左右する要因となると考えられる。

OHRは、90年度の78.9%以降低下傾向にあるが、これは業務粗利益の増加と相俟って（対90年度比14.3%増）、経費等もまた低減したことによってもたらされた（同8.3%減）。経費等の低減には、765人（同12.2%減）の人員削減と出張所・駐在員事務所を含む内外14店舗の統廃合（同6.3%減）、海外現法3社（同4社減）の撤退が寄与しており、これまでのリストラの成果をうかがうことができる。拓銀は、自らのコスト競争力の維持・向上すべく、今後もOHRの引き下げを図るものと考えられる。

だが、業務構造の再編を伴わないリストラには限界があり、資金運用勘定の縮小と業務粗利益の減少を副作用としてもたらし可能性もある。それゆえ、リストラの進展とともに、これからの収益源泉として期待される業務をどうポジショングするかを併せて検討する必要がある。

このように、90年代入り後の資産の運用効率と費用対効果の改善は、ベシックな収益力を高める方向に作用してきた。では、第3の要因であるレバレッジは業務純益ROEに対して、どのように作用してきたのだろうか。ここでは、レバレッジの逆数である自己資本比率の動向をみよう。なお、業務純益ROEの定義上、自己資本比率は資本／資金運用勘定となるが、ここでは自己資本比率（Tier1ベース）で代理する。

図2に示される拓銀の自己資本比率は、90年度以降漸増傾向にあるが、その伸びはきわめて低く、むしろ4%台後半から5%のレンジに押しとどめられていると見てよい状況にある。理論的には、業務純益ROEの上昇は、ROEの上昇↓資本増加率の上昇というルートから自己資本比率を上昇させ、自己資本比率の上昇は、その逆数であるレバレッジの低下から業務純益ROEを引き下げる要因となる。それゆえ、業務純益ROEの上昇には、業務粗利益率の上昇とOHRの低下が必要となるのである。

これを拓銀の場合にあてはめてみると、業務粗利益率の上昇とOHRの低下から業務純益ROEの上昇がもたらされたが、自己資本比率はさほど上昇せず（つまりは、レバレッジはさほど低下せず）、収益性向上の隘路とはならなかった。言い換えれば、拓銀の業務展開のなかで、業務純益ROEの上昇↓ROEの上昇↓資本増加率の上昇というルートが、不良

●北海道の金融は再生するか

債権の存在によって遮断されていたといえる。業務純益を原資とする不良債権の処理は当期利益を減少せしめ（当期利益＝業務純益－不良債権処理士その他の臨時損益・特別損益－法人税及び住民税）、ROEの上昇と自己資本の増加を阻害してきたのである。

直面する経営課題と経営指標のオペレーション

冒頭、拓銀は、①日本版ビッグバンへの対応、②不良債権の処理、③早期是正措置への対応という三つの経営課題に直面していると述べた。ここでは、これらの課題を解決するために、経営指標をどのようにオペレーションすべきかを整理しておく。

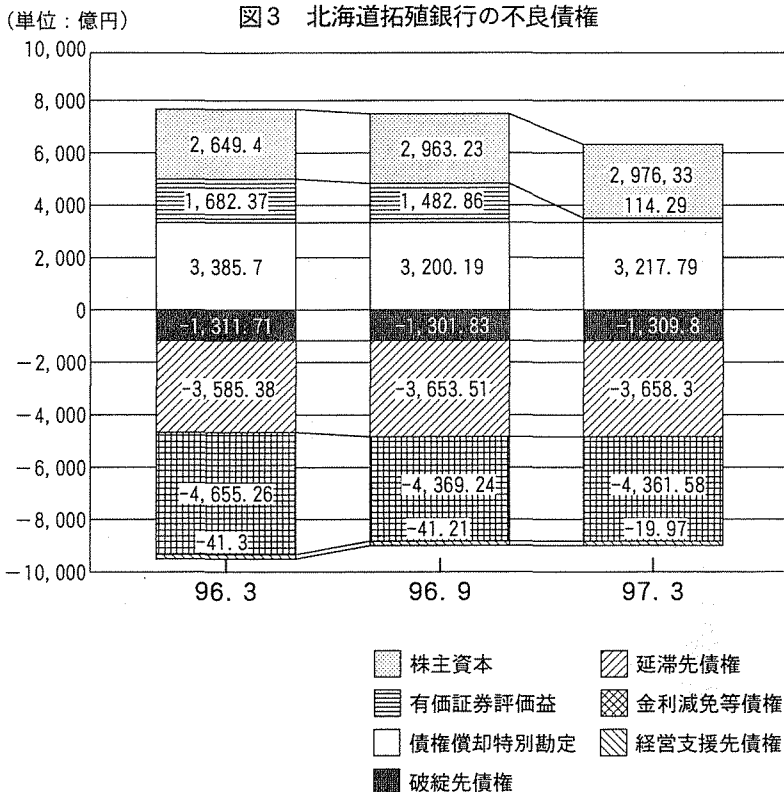
拓銀の日本版ビッグバンへの対応は、現時点で判断しかねるが、どのような対応をとるにせよ、業務運営に際しては資本力とコスト競争力の強化がまず求められる。資本力の強化については、資本増加率の高低がこれを決定づける。資本増加率は内部留保と増資によって高められるが、前者はROEの高低によって規定される。また、増資についても、株主が拠出した資本の運用効率が増資の成否を左右することから、結局、ROEの高さが問題となる。それゆえ、資本力を強化するに際しては、ROEを高める必要があり、ROEの上昇は、資産の運用効率と費用対効果の改善によってもたらされる。コスト競争力の強化については、いうまでもなく費用対効果の改善が求められる。

不良債権の処理は基本的に、業務純益の多寡によって左右される。拓銀の不良債権は96年度末時点で、経営支援先債権

を含めて9,350億円残存するが、96年9月末の日銀考査では、300億円が回収不能債権、6,000億円が回収懸念債権に分類され、うち回収懸念債権の半分が実質的に回収不能とみられていた（図3）。その後、96年度決算で823億円の処理が行われていることから、今後、2,500億円程度の処理が残されていると推察される。

不良債権の処理には、保有株式の売却による「益出し」という手段もあるが、「含み益」が枯渇した現在（96年度114億円）、これを恒常的な処理原資とすることはできない。それゆえ、不良債権の処理は業務純益によるほかないのである。

図3 北海道拓殖銀行の不良債権



業務純益（＝業務粗利益－経費等）を増加させるためには、業務粗利益の極大化と経費等の極小化が求められるが、これは業務粗利益の絶対額の増加を前提に、費用対効果を改善することにほかならない。

早期是正措置に対しては、最低限（国際統一基準8%、修正国内基準4%）の自己資本比率を確保したうえで、自らの経営の健全性を示すために、これを如何に上昇させるかが求められる。自己資本比率は（資本勘定＋補完的項目－控除項目）／リスクアセットで定義されるが、コアは資本勘定／リスクアセット（Tier 1ベース）である。この自己資本比率（Tier 1ベース）を上昇させるためには、リスクアセットの増加率が資本勘定の増加率以下に抑制することが必要になる。ここでいう資本勘定は連結ベースだが、その大部分は拓銀本体の資本である。それゆえ、縮小均衡に陥ることなく、自己資本比率（Tier 1ベース）を上昇させるためには、拓銀本体の資本増加率を引き上げ、資産の運用効率と費用対効果の改善を図る必要がある。

以上を要約すると、拓銀が直面する経営課題を克服し、次代の発展を展望するためには、業務粗利益の絶対額を確保しつつ、資産の運用効率と費用対効果を改善しなければならぬのである。だが、そうした経営指標のオペレーションには、先に経営指標を概観した際に指摘した問題点が伏在している。すなわち、資産の運用効率（＝業務粗利益／資金運用勘定）については、資本増加率の低迷からリスクアセットの伸びが抑制されるなか、資産の運用効率の改善は、当面、国債等債券のデိုင်リングを主体とするその他業務収支の伸びに規定される。このため、拓銀のデိုင်リング・スキルの向上が要請される。

費用対効果（＝経費等／業務粗利益）については、短期的には、人員削減と店舗の統廃合を中心とするリストラによって費用対効果の改善が図られよう。だが、中長期的には、業務構造についても、これからの収益源泉をどこに求めるか、そのためには、どのような業務を選択し、業務遂行のための経営資源をどう配分するかを早晩検討する必要がある。

このように考えると、拓銀の将来、ひいては合併後の新銀行の将来は、既存の業務構造の再編、言い換えれば、自らが拠って立つ戦略的ドメイン（事業領域）をどこに措定するかという根本的な課題に行き着く。他行との差別化を図り、継続的な優位性を保つためには、①どの地域の、②どの顧客層に、③どのような金融機能を、④どのチャネルで提供するかを基本的なコンセプトとして確立しなければならない。

拓銀の戦略的対応と北海道金融

では、現時点において、拓銀はどのような基本コンセプトを抱いているのだろうか。有価証券報告書（第177期）を参照すると、「……北海道に主たる営業基盤を有する金融機関が高度の金融サービスを提供する能力と、健全で強い体質を身につけ、産業界及び幅広いお客様にご満足いただける体制を構築することが不可欠……」「……新時代に相応しい『北海道を主たる基盤として、全国ベースで情報を発信しうる能力をもったスーパーリージョナルな銀行』を、全力をあげ創設していく決意……」というかたちで、自らの進むべき方向性を指示している。

だが、そこからは、拓銀の戦略的なスタンスを明確に読み取ることはできない。「お客様や地域社会からの高いご支持に

●北海道の金融は再生するか

基づく確固たる基盤を有する銀行」を目指すならば、もはや総花的な対応は避けなければならない。

拓銀はまず何よりも、①北海道・東京圏（従来型）、北海道圏（リージョナル型）のいずれかを営業圏域とし、②個人・中小企業層（リテール型）、大企業・機関投資家層（ホールセール型）のいずれを対象顧客層とするのか、あるいはオールラウンドを指向するのか、③提供する金融機能は、銀行機能に加えて証券や信託、保険といった諸機能まで拡大するのか（ユニバーサル型）か、伝統的な銀行機能（決済、預金、貸出金）に特化・深化するのか（ブティック型）、といった自らのドメインを示すべきであり、それによって、個々の業務領域の優先順位と経営資源配分の方向性も明確なものとなる。これまでのリストラや英バークレーズとの業務提携、金融商品開発室の設置などは、本来、こうした文脈のなかで位置づけられるものであろう。

図4・5は、96年度現在の業務のポジショニング（90年度対比）を示したものである。これによると、業務粗利益の大宗を占めるのは、部門別では国内業務部門であり、業務別には資金運用収支である。このことから、拓銀の戦略的対応のポイントは、伝統的な銀行機能の競争力を高めて、発展性を確保することと、これとシナジー効果の高い周辺業務分野——例えば、顧客ニーズの充足と自らのリスク・ヘッジに必要なマーケット業務や、M&Aや資産運用のコンサルティングなどリスクをアドバイスする業務——をポートフォリオとして選択するこ

図4 業務のポジショニング：北海道拓殖銀行

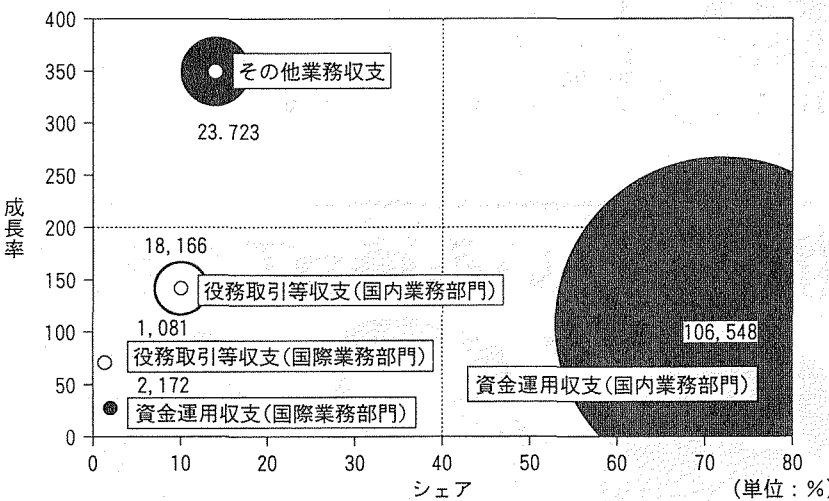
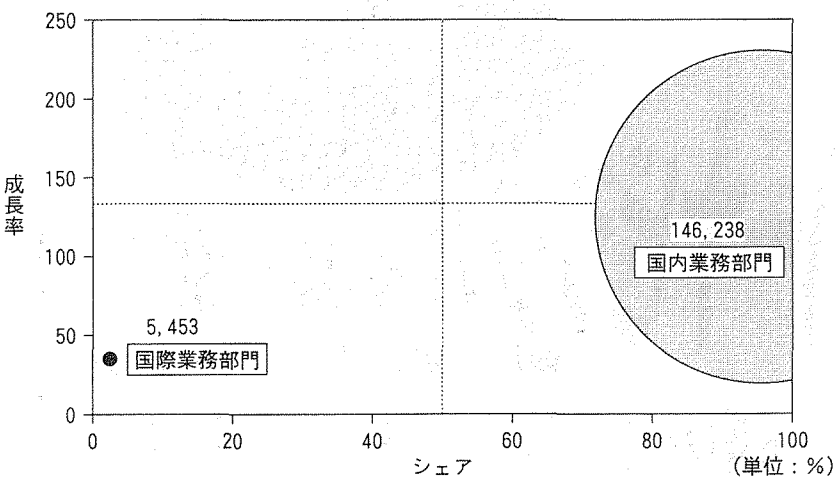


図5 業務のポジショニング：北海道拓殖銀行



とにあるように思われる。北海道銀行（以下、道銀と略す）との合併については、有価証券報告書（第177期）のなかで、「店舗・情報のネットワークの拡充」「本部機能・店舗の統合と重複投資の排除」「人材の結集」を以て経営の効率化・財務体質の健全化を図ることが述べられている。しかし、合併論議の焦点は専ら、「本部機能・店舗の統合と重複投資の排除」に当てられ、巷間「リストラ合併」といわれる所以をなしている。すなわち、道内における店舗配置や顧客構成、業務展開に差異の少ない両行の合併は、機能的な補完を目的としたものではなく、収益源泉を合併によって拡大することで規模のメ

リットを追求し、重複する業務にかかわる経費等を削減する契機となるということである。これは、経費等の削減に動因とする費用対効果の改善を合併によって推進することにはかならない。

もちろん、費用対効果の改善はROEを上昇させ、結果的に、自己資本比率を引き上げる方向に作用する。だが、問題なのはリストラの行方もさることながら、「店舗・情報のネットワークの拡充」と「人材の結集」によって、新銀行がどのような戦略的対応をとるのかである。

新銀行はおそらく、リージョナル・リテール・ブティック型の戦略の基軸に据えざるをえないだろう。だとすれば、ここでは、新銀行の商品・サービス開発力の限界をどう打開するのか、費用対効果と顧客満足度が調和した業務推進体制をどう構築するのか、銀行業務に本源的なクレジット・リスクとマーケット・リスクをどう管理するのが、解決すべき主要な課題となる。リストラが一段落してからは遅い。その意味では、拓銀の現在が道銀の現在とともに、新銀行の戦略を決定づけるのである。

合併のあかつきに誕生する新銀行は、まぎれもなく北海道金融の要であり、新銀行の戦略如何が北海道の金融インフラの質・量を決定づけるといっても過言ではない。

北海道経済が抜本的な構造改革を迫られ、企業にとっては事業構造の転換と経営体質の強化が緊急の課題となっている。そうしたなか、拓銀には、不良債権の処理を進めつつも、次代を拓く戦略的対応が求められている。

■プロフィール

1962年生まれ。85年東北大学経済学部経済学科卒業。第一勧業銀行勤務後、94年北海道大学大学院経済学研究科修士課程修了。北海道の金融構造に関する実証的研究を行っている。