

検証

崩拓銀

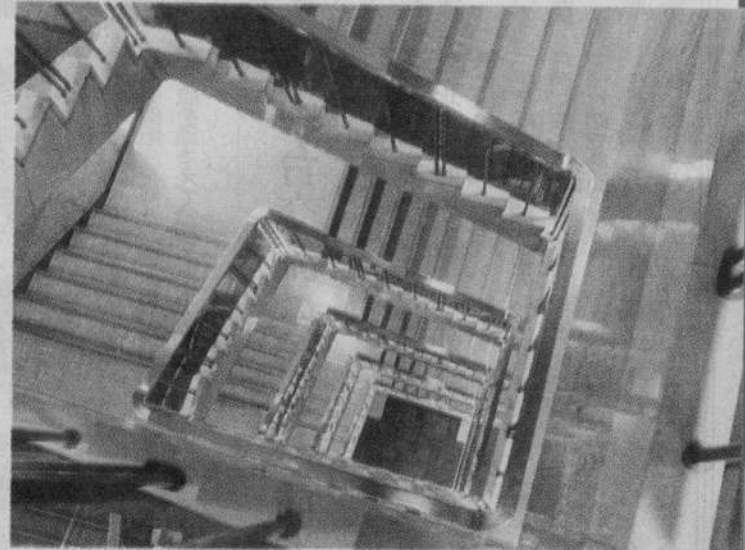
<2> 10.10.20

押し寄せる金融自由化の荒波。大企業の銀行離れ。預金獲得に血道を上げて低金利でもうからない。融資したくても貸し先がない。そんな中、プロジェクト融資や不動産融資で派手に稼ぐという方式が各行に急速に広まった。
住友銀行が先頭を切った。当時の磯田一郎頭取は「向こう傷は問わない」と収益のためなら多少の荒っぽさを容認した。他行も次々に追随した。八五、六年ごろから銀行の資金は土地や株に流れ込み、カネがカネを生むパプルの再生

21世紀ビジョン

「この新戦略により、都銀上位行とも地銀とも違う個性的バンクとして金融変革期を乗り越えたい」。一九九〇年九月八日。記者会見で山内宏・拓銀頭取は自信に満ちた表情を見せた。
配布資料には「21世紀ビジョンの策定と組織改編について」とあった。策定に十ヶ月の期間と三億円の予算を費やした。これで拓銀の明るい未来

は約束されたはずだった。わすか七年後、「21世紀」を目前にして訪れる悲惨な結末など、だれも予想しなかった。
八〇年代、銀行経営は「冬の時代」だった。



らせん

百周年の節目に向け上道内での「リーディングバンク戦略」、本州での「ニューリテール(小口金融戦略)」、国際部門での「アジア重点戦略」が、三本柱である。

ある幹部からレジョンの身への注文がついたのは、そのころだ。「このままでは目玉がない」。急ぎよ、四本目の柱が加えられることになった。「企業成長支援・不動産開発機能」。いわゆる「インキュベーター(新興企業育成路線)」である。その機能を担った。プロジェクトチームの始動は頭取が鈴木から山内に入行十一年目前後の中堅七人が参加し、連日議論を続けた。

翌九〇年六月ごろまでに仕上がった。ある中堅行員は、こう解説した。「不動産融資に熱中するのにも、コンサルタントに頼むのも、すべて他行の後追い。この猿まね体質では、どんな戦略を練っても無意味。『個性的バンク』なんて空論だった」

青い表紙、A4判百七十六ページの同レジョン最終報告書は、巻末に米国の有名経営者の言葉を引用して、締めくくられている。「事業の成功のために第三者の経験、技術、資本を借りることができないものがある。それは意思決定に際しての自信であり、危機を乗り越えようとする勇気である」
拓銀経営陣は、この「自信」が「勇気」の意味をどう受け止めたのだろうか。
「敬称略、肩書は当時」
(拓銀問題取材班)

他行追い 不動産融資

産が始まった。拓銀も焦りを募らせていた。鈴木茂頭取は当時の行内

の会合で、こうハッパをかけた。「このままでは都銀の」だが、景気の波はいつも北羽落ちだ。「もはや右橋をた海道には遅れてたどり着く。

国から着手五人、拓銀から

額な融資をのみ込み肥大化した。