

# 1980～1990年代の金融機関における本部制組織の導入と改廃

藤田 安一\*

は じ め に——本稿の課題と分析視角——

1. 本稿の課題

2. 分析視角

I 考察対象としての住友銀行

1. 住友銀行の住友グループにおける位置

2. 住友銀行——金融界の傍流から本流へ

II 住友銀行における本部制組織の導入——その背景と特徴

III 住友銀行による平和相互銀行の吸収合併と収益至上主義路線の強化

IV 住友銀行における1984年および1988年組織改革の特徴

V 住友銀行における本部制組織の改廃とその意義

VI 住友銀行における収益性と公共性

お わ り に

は じ め に——本稿の課題と分析視角——

## 1. 本稿の課題

1990年代後半から現在まで、わが国では相つぐ大型銀行の合併によってメガバンクが誕生した。

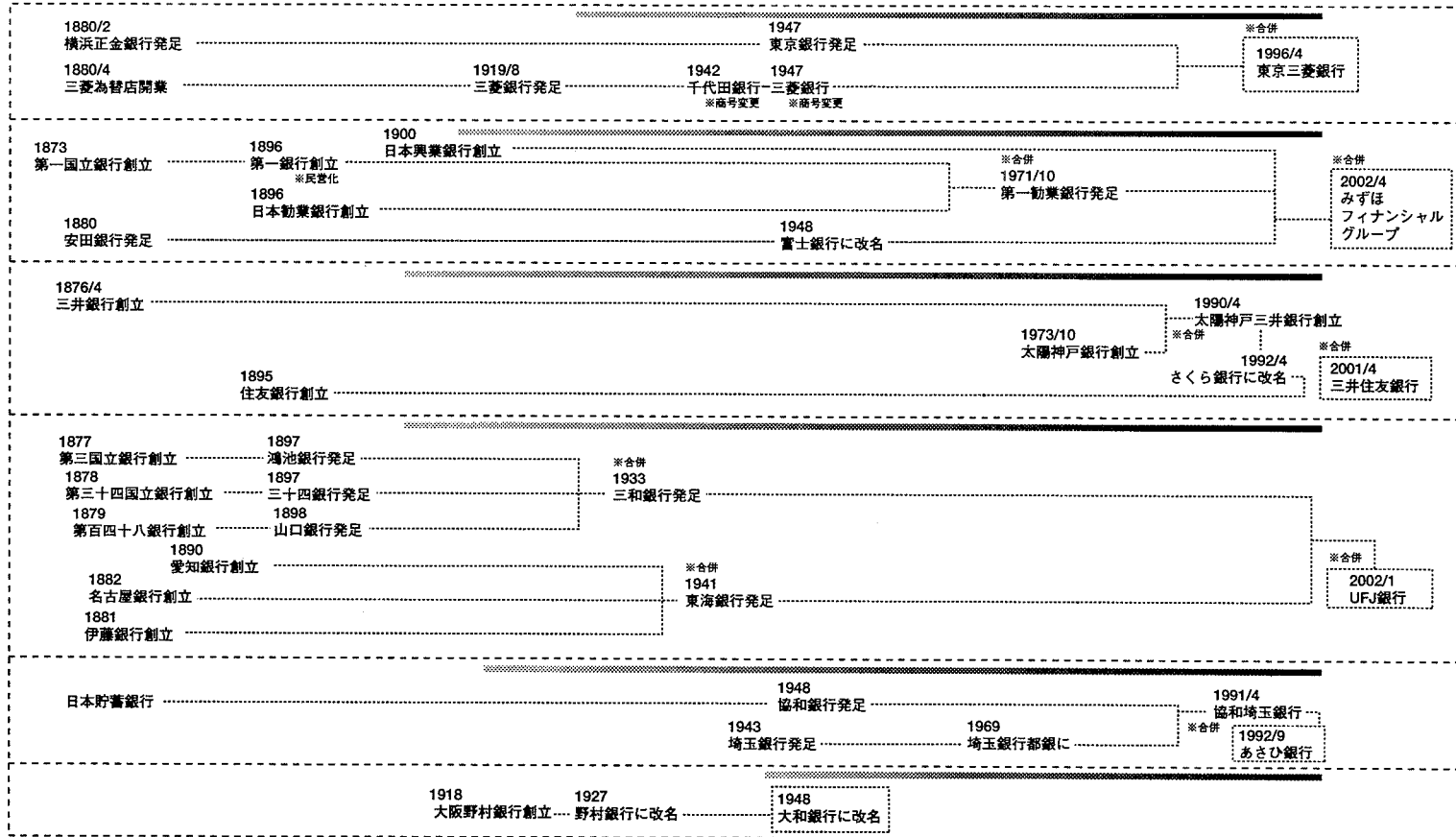
図1に見るように、1996年4月に東京銀行と三菱銀行とが合併し、東京三菱銀行が発足したのを契機に、2000年に入ると大型銀行どうしの合併が続いた。2001年4月には、さくら銀行と住友銀行が合併し三井住友銀行が誕生した。さらに、2002年1月には三和銀行と東海銀行が合併しUFJ銀行が、2002年4月には日本興業銀行と第一勧業銀行、富士銀行の3行が合併して、みずほフィナンシャルグループが誕生した。

こうした大型合併によるメガバンクの発足が、今後における大手企業の資金調達行動や金融系列の再編成に大きな影響を与える可能性が、さまざまに取りざたされている。しかし、こうした銀行のあいっぐ大型合併が、わが国における金融システムの再生に資するものと決めつけることは大変危険である。なぜなら、これらの合併が、バブル経済期に典型的にみられたような銀行の経営姿勢の健全化につながるとは言えないからである。

この懸念が現実化したのが、UFJ銀行とみずほ銀行が起こしたシステムトラブルである。UFJ銀行は三和銀行と東海銀行が2002年1月に合併してでき上がった銀行である。ここでは開業とともに約18万件にものぼる口座で公共料金の二重引き落としや決済漏れなどの事故が発生した。他方、日本興業銀行、三和銀行、東海銀行の3行の合併によって2002年4月に誕生したみずほ銀行でも、同銀行が全国に設置しているATM（現金自動預入払出機）約7000台の大半で、合併前の銀行の

\* Fujita Yasukazu 経済学（財政金融論，日本経済論）専攻

図1 銀行合併の推移



キャッシュカードが使えないなどの障害が起きた。トラブルの原因は、旧銀行のシステムをつなぐ接続コンピューターのプログラム修正ミスとされたが、実は、もっと根の深い問題を含んでいた。それは、みずほ銀行が1999年8月に統合を発表して以来、3行のうちどの銀行の既存システムを残すかでもめていた。これまで長く競争してきた旧第一勧銀と旧富士銀が互いに譲らなかったために、システム統合が遅れてしまった結果であった（『朝日新聞』2002年4月2日）。

時として合併は、責任者が複数存在し、結果的に無責任体質となってしまう。——こうした合併のもつ危険性が現実となった典型的な事故であった。それと同時に、こうした事故は、合併しても依然として銀行は、利用者のことや社会全体の金融システムの安定性よりも、銀行自らの都合を最優先するという体質が何ら変わっていないことを示した。

想い起こせば、銀行の体質を強く印象づけたのは、1990年代初頭、バブル経済の崩壊を景気として、いっせいに明るみに出た金融・証券不祥事であった。いわゆる、偽造預金証書の発行やそれを担保とする不正融資などの不祥事が、同時多発的に起こったのである。まずその発端は、1991年6月の大手証券会社による巨額の損失補填の発覚であった。つづいて、富士銀行や日本興業銀行を舞台とする巨額の不正融資事件。さらに、住友銀行とそれをメイン・バンクとする商社との出資法違反事件など、そうそうたる都市銀行が、この種の事件に名を連ねた。

確かに、過去にも社会に衝撃を与えた金融・証券不祥事は存在した。しかし、その多くは職員による個人的な詐欺行為の域を出るものではなかった。だが、今回の金融・証券不祥事は違っていた。明らかに、金融機関および証券会社による組織的な不法行為であったところに特徴がある。それだけに、これら不祥事が社会に与えた影響は極めて深刻であった。現在においても依然として、景気回復への重い足枷となっているだけではない。バブル経済期には、銀行による不動産関連会社への過剰融資が、資産インフレをひき起こし地価高騰を招くことによって、固定資産税の増税や家賃の値上げをもたらし、また庶民のマイホームの夢を奪った。他方、バブル経済の崩壊では、資産デフレによる銀行や各種信用組合などの破産・信用不安を招き、国民経済と国民生活全体に与えた損失は、はかり知れないと言わなければならない。

外見的には、厳格で規律性に富み、精密機械のように誤りを知らないと思われていた銀行。そのヴェールがはがれ、ついに内幕が国民の前に露呈された感がある。「銀行が聖域からひきずり出された」のである。こうして日増しに、銀行に対する社会的な風当たりが強まっている一方で、銀行サイドも事の重大さに気付き始め、現在、倫理綱領づくりや行動規範の再検討が行なわれている。しかし、通り一遍とうの書面の操作で片づくわけではない。

今後、日本の金融システムの安定化のために、銀行を含めた金融機関はどうあるべきなのか——この疑問に答えることは、まぎれもなく現在、国民に提起された最重要課題の一つであると言ってもよいであろう。そのためには、これらの金融不祥事をひき起こした原因を明らかにし、再び起こさない対策をとっておかななければならない。こうした観点から、現在、その原因の究明が行われていることは周知のとおりである。大蔵省の金融行政のあり方から、日銀の金融政策、金融機関経営者の経営姿勢や銀行マンのモラルに至るまで、多面的な検討が行われている。

本稿の課題は、これら金融不祥事を招いた原因のなかで、金融機関の経営組織に照明をあて、不祥事の原因を解明することによって、今後の金融機関における経営組織のあり方を検討することにある。

## 2. 分析視角

つぎに、以上の課題をどのような視角から分析するか明らかにしておこう。

1970年代後半から80年代にかけて、わが国は高度経済成長の終焉による低成長経済への移行、金融の自由化・国際化の進展により、金融機関をめぐる環境が大きく変化した。民間金融機関は、この低成長経済への移行を、大企業が資金の調達面で銀行への依存度を低め、「大企業の銀行離れ」を促すものととらえた。そのため、大企業と取引関係の強かった大銀行を中心に経営への危機感を強めていった。他方、金融の自由化は、民間金融機関にとって資金の調達コストを上昇させ預貸利鞘を縮小させ、それゆえ収益を低下させると思われた。したがって、金融機関はこの危機を収益力を強化することによって乗り切ろうとし、効率性という名で、あからさまな収益至上主義に傾いていった。例えば、当時住友銀行の頭取であった小松 康氏は、1985年夏に開かれた金融財政事情研究会主催の「トップ・セミナー」で、次のように語った。

「そこで、今後の銀行経営はいかにあるべきか。私が常々考えているところをお話したい。まず、基本的な経営姿勢として重視すべきであると思うのは、次の2点である。第1は、収益重視を行内のすみずみまで徹底することである。加速的な環境変化に直面して、何をするにも最終的に頼れるのは自らの知恵と体力だけであると思う。その知恵と体力を、最も効率的かつ最大限に導き出すためには、ためらうことなく収益拡大を最優先の経営目標として掲げることが肝要であろう。……第2は、明確な経営戦略を策定し、経営者と従業員、本店と支店が一体となって経営、業務に邁進しうる体制を整備することである。」<sup>(1)</sup>（傍点は引用者）

金融自由化によってわが国の金利や業態の規制が緩和され、1980年代金融市場の自由化が急速に進み、「金融革命」という名のもとで、各種の新金融商品群が、つぎつぎと提供された。それを前提にして、金融機関も企業も低金利で大量の資金を内外から調達した。特に、1987-90年を通じた2.5%という超低金利時代に、企業は転換社債、ワラント債（新株引受権付社債）などのエクイティ・ファイナンスによって、過剰な資金調達をおこない、膨大な設備投資に乗り出したが、これら企業や不動産会社に対して銀行は、土地・株式などの担保価値の審査を十分におこなわないまま、効率性優先のもとに職員をノルマでしばり、異状な貸し出し競争を展開した。その結果、銀行は多くの企業に企業本来の事業経営によって得られる利益よりも、土地や株式の投機的運用による利益（キャピタル・ゲイン）の方が、はるかに大きいという錯覚を助長し、地価や株価の暴騰に象徴されるバブル経済を創出したのである。

まさに、バブル経済期の金融機関は「経営効率化の旗印の下に内部管理部門の人員を抑制し、機械化を急速に推進したが、その反面、審査の充実、リスク管理の徹底、職員の教育・指導面の対応等は遅れがちであった。このように、適切な内部管理を怠ったままに、金融機関が安易な業容拡大と収益の追求に走り、ノルマ主義等の下で職員を預金・融資拡大競争に駆り立て、投機的な土地、株式等の取引のための融資を拡大していったこと等が今回の金融不祥事の原因等となった。」<sup>(2)</sup>

そもそも、銀行の基本的姿勢としては、元本保証、確定利付の預金という形で顧客から資金を預かっているため、その資金の運用に際して細心の注意を払ってリスクを管理しなければならない責任がある。しかし、バブル経済期の銀行は、鈴木淑夫氏の適切な表現を借りれば、「土地、株式、高級絵画の購入資金だといわれれば、二つ返事で融資に応じた。土地や株式などが担保に入れば、地価、株価の上昇がいつまでも続くという『バンド・ワゴン』に目がくらみ、利払いや元本返済の能力は間違いないと考え、実際の資金使途を十分に審査しなくなった。」<sup>(3)</sup>

このように、1980年代の金融自由化のもとで銀行における信用リスクの管理が甘くなった原因は

3点ある。

第1は、銀行が収益力の強化をかけ声に、極端な貸し出し重視の経営姿勢を強めたことである。

金融自由化以前には、いわゆる護送船団方式のもとで、銀行は規制金利によって一定の利鞘を確保できるように保護されてきた。その時代には、預金を多く集め資金調達が有利になればなるほど利益が大きくなる仕組みであった。しかし、金融自由化後は、まず資金の運用が先にあり、資金の調達の方は金利の自由化と金余り現象のなかで有利に行うことが出来たため、銀行は、貸し手のリスクを検討する前に、とにかく資金の運用を優先させようとする経営姿勢をとったのである。

第2は、銀行がこれまでにない多様なリスクの管理に追われ、従来の与信リスクや貸し倒れリスクなどの、いわゆる信用リスクの管理がおろそかにしたことである。

銀行にとって、1980年代における金融自由化・国際化の進展は、これまでの信用リスク以外に、金利リスクや為替リスク、流動性リスク、システムリスクといった多様なリスクに直面させることになった。それらのリスク管理のために、各金融機関はこぞってALMを採用していった。ALM (Asset and Liability Management) とは、金利や金融情勢などの業務環境予測にもとづき、運用・調達全般について、資金量、利回り、満期構成などの最適方針を決定する手法である。このALMの強化による多様なリスク管理に目をうばわれている間に、伝統的な信用リスクの管理がおろそかになり、金融不祥事を引き起こす結果となった。

第3は、本稿の課題でもあり、次に検討する銀行内部の組織改革にある。

1980年代の金融自由化・国際化を背景として、各金融機関は収益向上のための経営効率化を急ぎ、それに対応した組織改革をつぎつぎと行っていった。この時の組織改革は、金融機関によって多少の変化はあるものの、ほぼ次のような内容を共通とする組織の再編成であった。

これまで、わが国の銀行経営組織は、預金は業務部で、貸金は審査部で、外国為替は外国部というふうに機能別に所管を分割する組織形態が主流であった。いわゆる「機能別組織」であった。この機能別組織には、つぎのようなメリットとデメリットが指摘されていた。メリットとしては、営業の推進に対して独立した立場からの審査が可能となり各部門間でチェック機能が働きやすくなるため、安易な貸出が抑制され、経営の健全性を維持することが期待できる点である。他方、デメリットとしては、各部門間での意見調整に思わぬ時間とエネルギーがかかり、意志決定が遅れがちとなるために機動的な業務遂行をさまたげられやすくなる点である。

1980年代になると、各銀行の首脳部は従来の機能別組織のデメリットを強く意識するようになり、こぞって大胆な組織改革を行っていった。この組織改革の方向は、第1に収益重視の観点からの有望分野の強化、第2に国際化・グローバル化の進展への対応、第3に現場志向・マーケット密着への組織化、の3点をめざすものであった。そして、これらの諸点を満たす組織として、各銀行は従来の「機能別組織」を変革し「本部制組織」を採り入れていったのである。

この本部制という組織形態は、同一の顧客あるいはマーケットに関する事柄を、全てひとつの本部が一元的に所管するというものである。具体的には、組織を大企業、中小企業、個人などそれぞれの顧客マーケットに分割し、そのマーケットごとにそれぞれ本部がおかれ、営業や取引に関する企画、与信の審査もその同一本部内で完結させようとするものであった。その結果、組織上、これまで独立していた審査部門が、競って収益向上をめざす各本部に組み込まれてしまい、「貸し出しのチェックを行うお目付役がいなくなった」と言われるように、営業部門に対する審査機能は決定的に低下することになった。

確かに、この本部制組織では、従来のように審査部が営業部と独立した立場で審査することがな

くなり、審査の効率性をすすめ迅速な融資決定を可能にした。しかし、本部制組織の下では、審査部と営業部の両部門でチェック・アンド・バランスが働きにくくなり、時として営業の推進が優先するといったことが起き易く、放漫な貸し出しを招く結果となる。バブル経済期におこった金融不祥事が、実は、こうした金融機関における機能別組織から本部制組織への経営組織の改革を重要な原因として引き起こされたことに注目しなければならない。このような視角から、本稿では住友銀行の経営組織を事例として考察する。具体的な分析に入る前に、なぜ住友銀行を取り上げるのか。その理由を述べておこう。

## I 考察対象としての住友銀行

### 1. 住友銀行の住友グループにおける位置

現在でも、「組織の三菱」「人の三井」に対して、「結束の住友」と言われる。この住友グループの結束力の強さを示す根拠としては、グループ内における株式の相互持合い比率と同系金融機関の融資比率があげられる。いずれの比率も住友グループの場合、年々変動はあるものの、他のグループに比べて高い比率で推移してきたことは確かである。それ以外に結束の住友を示す特徴的なことは、住友が戦後の混乱期に、他の旧財閥にさきがけて、いち早く社長会（白水会、1949年発足）による集団指導体制を確立し、連帯意識の統一に成功したことである。それを可能とした歴史的要因として、つぎの3点が指摘できる。

第1に、住友財閥は重化学工業コンツェルンとしてコンビナートの連携が強固であったので、戦後経済改革で財閥本社が解体されても相互のつながりが切れにくい事情にあった。

この特徴は、別子銅山の経営権を徳川幕府から取得して以来、芋づる式に関連分野に進出していった住友の事業拡大と関係している。すなわち、銅の採掘と精錬からはじめて、銅製品の加工としての電線（住友電工）に進出し、その関連で鉄鋼（住友金属工業）や石炭（住友石炭）をおこし、銅の精錬過程で出てくる亜硫酸ガスを利用して肥料（住友化学）に進出するというように、つぎつぎと関連分野に進出し事業を拡大していった。

第2に、戦後「財閥解体」の1つの眼目に商事部門の分割があったが、住友の場合、商事会社をもたなかったため、三井物産を擁した三井や三菱商事を擁した三菱が受けたような打撃は住友にはなかった。そのことが、「財閥解体」によるダメージからの立ち直りを早め、再統一しやすい要因となった。

住友財閥が、そもそも商社をもたなかった理由は、明治期の総理事であった伊庭貞剛が、住友の進むべき方向を銅山とその関連事業におき、それ以外の事業をすべて廃止し、自家製品以外の販売活動はしないという経営方針をとり、この住友の生産第一主義的経営を、鈴木馬左也などそれ以降の経営者が持ちつづけたことによる。こうして戦前、商社をもたなかったために、住友財閥傘下の企業はその製品の販売や原材料の仕入れを住友本社の事業部が担当すると同時に、三井物産や三菱商事などに依存していた。

戦後、そのことが幸いして、先にのべたように住友が財閥解体から受けた打撃は小さくてすんだものの、戦後わが国の経済発展にともなう商社活動の重要性が認識され、商社の設立へとむかうのである。最初は、住友土地工務という不動産会社を日本建設産業と名を改め、これに商事部門を担当させることにしたが、1952年に社名を改め住友商事となって現在に至っている。

第3に、住友では戦時中から銀行にかなりの独自の機能を与えて本社の機能を分担させてきたので、「財閥解体」のもとでも、この銀行がそのまま残されたため、戦後住友グループの再編成をすすめるにあたって、住友銀行がその中核的機能を果たすことが出来た。

戦後、住友銀行は住友金属、住友化学とともに住友御三家と言われてきた。その中でも、住友銀行の地位は高く、住友信託や住友生命を加えた資金力の強さは、他のグループと比較した住友の特徴となっている。この点は三井銀行の地位が低く、その資金力が弱いことが戦後の三井グループ斜陽化の大きな原因となったのと対称的である。すなわち、三井の場合、戦後企業の資金需要が増大してくると、三井グループの中核となる三井銀行の国内支店網が少なく、資金力も弱いということが、三井系企業にとって致命的な打撃となる。そのことが、三井銀行に見切りをつけて、多くの三井財閥傘下の企業が三井グループから離れていく原因にもなった。

三井とは反対に住友グループの場合には、戦後直後のいわゆる「財閥解体」にもかかわらず、戦前の財閥が再び住友グループとして再編成されるにあたって、その結束の中核として住友銀行の果たした役割は決定的であった。

さらに、高度経済成長期に住友グループの発展にとって、住友銀行が果たした役割は非常に大きかった。これは、住友銀行を中心とする住友の外延的拡張政策として知られている。その内容は、つぎのとおりである。

高度経済成長がスタートする昭和30年代になると、旧財閥はそろって、グループ内に欠けている業種をそろえてワンセットにしようという、いわゆる「ワンセット主義」的な投資行動を強めていった。その意図は、住友グループの場合、旧直系企業の数が少なく、比較的規模が小さかったため、外延企業を積極的に育成しようとするににあった。住友グループは、戦前から重工業部門、特に素材供給部門に偏していたため、付加価値の高い加工部門の強化の必要に迫っていたのである。

1952年に住友銀行の頭取に就任した堀田庄三は、効率経営・堅実経営をひっさげて、融資先企業の選別をおこないながら、グループ以外の企業に対しても積極的に接近し融資していった。具体的には、戦前から住友と関係のあった松下電器、久保田鉄工、伊藤忠、武田薬品などをはじめ、東洋工業、出光興産、ブリヂストンタイヤ、小松製作所、大昭和製紙、日本ステンレスなどがその代表的なものである。これらの企業が、これまでの住友グループに欠けていたか、もしくは弱体な部門であったことは明らかであり、自動車や石油など、高度成長期に必須の業種をグループ周辺に組み込んでいったことがわかる<sup>(4)</sup>。

以上のような住友銀行を中心とする外延的拡張政策によって、住友グループは戦後の重化学工業化の波に乗り、三井グループをしのぐ巨大な企業集団へと発展していった。してみれば、それを可能にした住友銀行は、もはや押しも押されもしない住友グループの中心的存在である。良くも悪くも、住友銀行のイメージが、現在の住友グループ全体のイメージを決定づけるほどの影響力を持ちつづけているのには、以上のような歴史的事情が起因している。

## 2. 住友銀行——金融界の傍流から本流へ

1978年に起こった住友銀行と関西相互銀行との合併問題は、住友銀行が社会的にどのように思われていたかを知る格好の素材である。当時の関西相互銀行は、中小企業金融専門機関として、社長はもちろん、役員11人のうち6人までが住友銀行出身者であり、株式も60%を住友銀行が握る住友銀行の完全な系列子会社であった。しかし、この吸収合併が、関西相互銀行の従業員や取引先企業の猛烈な反対にあって、住友銀行はこの合併をあきらめざるをえなくなってしまったのである。

関西相互銀行内では、従業員組合と管理職組合とが「合併阻止共闘委員会」を結成し、合併反対に立ちあがった。さらに、銀行外においても、当時の関西相互と取引のあった中小零細商工業者約1万1000社のうち、8637社が「関西相互銀行を守る会」に結集して住友銀行や大蔵省に合併反対を申し入れるなど、住友銀行との合併反対運動を展開した。その結果、全国相互銀行協会や全国銀行協会までが、合併に反対の意向を示し、ついに住友銀行との合併は撤回されたのである。

こうした前代未聞の激しい合併反対運動が起こったのには、「住友銀行の横暴を許すな」のスローガンにみられたような、根強い住友銀行への不信感が根本にあった。以前、1964年に住友銀行が河内銀行を吸収合併した時に、住友銀行はそれまで河内銀行と取引のあった中小企業との融資を断ったり、かつての河内銀行の従業員に対して役員や給与など労働条件を悪化させたことなどが、住友銀行への不信感をつのらせていたのである。

ここに、1989年6月10日号の『週刊ダイヤモンド』がある。その号には、特集として「つきあいたい銀行とつきあいたくない銀行」が掲載されている。財界トップ600人のアンケート調査によって、都市銀行の評価を分析したレポートである。それによると、メインバンクにしたいナンバーワン銀行は、だんとつで住友銀行であり、3人に1人の186人に及んでいる。かくも、住友銀行が敬遠される原因は、「不愉快な経験があり」「営業姿勢が強引すぎる」「あまりにも合理的すぎて、目先の利益を追求しすぎる」という理由があげられている。松下電器取締役相談役の山下俊彦氏からは、「あの会社なら腐りかけた橋だって平気で渡ってしまうだろう」<sup>(5)</sup>とされていてしまっている。「住友銀行とは手を組みたくない」と正面切って言う住友アレルギーをもつ人たちも少なくない。

その他に、住友銀行に対して、「地上げ屋銀行」とか「ノルマ銀行」となどという言葉が投げかけられてきた。いずれも、わが国の1980年代後半に起きたバブル経済における銀行のあり方に関連する不名誉な代名詞である。前者は、土地転がして荒稼ぎをした銀行というイメージを焼きつけているし、後者は、銀行員をノルマでしばりつけて、徹底的に働かせるというイメージを想起させる。「その日のノルマが達成できずに支店に戻れない行員がいる」というウソのような話しも、住友銀行ならば、なるほどと受けとられてしまう。

以上のように、その特徴が他行に比べ際立っているがゆえに、住友銀行は「金融界の孤児」と言われてきた。孤児であるために、時として住友銀行は金融界から不当な取りあつかいを受けた。その象徴的なことは、つい最近の1994年に森川敏雄住友銀行頭取が全国銀行協会連合会の会長になるまで、住友銀行は一度もこの全銀協会長のポストにはすわれなかったのである。

その理由を、梶原一明氏は『住友銀行経営会議』において、つぎのように述べている。

「企業イメージは一朝一夕に消えるものではない。全銀協会長のポストが住友銀行に回ってこないのは、住友銀行が関西に本拠を置いている、といった理由だけではなくろう。在京の都銀四行による会長持ち回りは、素人目に見ても不自然である。だが、このボイコットは、なにをやるかわからないという、根底に住友銀行への警戒心があることはたしかなのである。」<sup>(6)</sup>（傍点は引用者）

この「なにをやるかわからない」という住友銀行への警戒心は、これまで住友銀行が行ってきた革新的な試みに対する他の銀行の嫉妬心まで排除するものではない。事実、住友銀行が他行にさがけて、新しい方式を生み出し実施した後、他の金融機関が、この住友方式を自らの経営方針に採用したものは少なくない。

例えば、行員の能力に応じて給与や賞与を決める、いわゆるメリットシステムを導入したのは、住友銀行が最も早かった。また、銀行が不動産取引を仲介し、手数料相当分を流動性預金として置かせる方式を初めに開発したのも住友銀行であった。この方式によって、住友銀行はゴルフ場開発な



ど不動産関連事業に無謀な融資を続け、世に言う「イトマン事件」に関わることになる。

さらに、ユニバーサルバンクに最も早く注目したのは住友銀行であった。住友銀行は、1988年の秋に「銀行、証券分離制度の見直しの視点」と題する論文を発表した。この論文において、「各種の“垣根”撤廃、郵貯制度、公的金融機関の見直しのすべてを包含するかたちで、戦後初の抜本的改革を具体的にすべき状況にきている」と述べた。これは、銀行の証券への参入の必要を説く、いわば証券業界に対する挑戦であり、ひいてはユニバーサルバンク実現をめざす一石であった。その後、都銀各々は、同様な趣旨の論文を発表する。住友銀行が銀行・証券の業際問題に火をつけ、垣根論争の先導役となったのである。

そして、さらに注目すべきは、本稿でとりあげる経営組織の分野においても、1980年代に都銀各々の主流となった本部制組織を、いち早く取り入れたのも住友銀行であった。後に考察の対象とする総本部制がそれであり、早くも住友銀行は1979年に導入した。住友銀行の総本部制が、収益向上のために最も効果的であることが実証された後、他行が追随してつぎつぎと採用したのである。

このように見てくると、金融界の異端児であった住友銀行が、いつのまにか金融界のリーダー的存在として他行から認知され、他行は住友銀行との同質化をはかろうとしてきた様子がわかる。確かに、住友銀行を毛嫌いし、異端視しているバンカーは今でも多いであろうが、1980年代から本格化する金融自由化の波は、確実に住友銀行をこれまでの金融界の傍流から本流へと、その地位を押し上げてきたのである。住友銀行が、現在わが国の金融風土を構築したといっても過言ではない。

したがって、住友銀行を研究の対象とすることは、特異な一つの銀行をとりあげるのではなく、1980年代から90年代にかけての典型的な金融機関を考察することであり、この時期の金融機関の活動内容とその問題点は、集中的に住友銀行に現れていたのである。ここに、住友銀行を本稿でとりあげる理由がある。

## II 住友銀行における本部制組織の導入——その背景と特徴

組織とは、経営意志の具体的表現である。したがって、組織をみれば銀行の経営意志を読みとることができる。いくら言葉上手に経営姿勢を語っているとしても、組織形態をみれば、その言葉が本音を述べているかどうかはわかるというものである。

そうであるとすれば、1980年代に入るまでのわが国の銀行が、「機能別組織」をとっていた理由は、当時の銀行経営者が多かれ少なかれ、銀行の公共性を自覚した経営意志をもっていたことの証明である。逆に、1980年代に入ると、わが国の銀行が「機能別組織」を改革し「本部制組織」を導入したことは、銀行経営者の公共性の欠如を示し、収益性の追求に著しく傾斜することをはばからない経営意志の具体的現れであったといえる。その結果、引き起こされた金融不祥事の数々は、銀行経営者のモラルの低下の現れであり、このモラルの低下の具体的表現が、本部制という経営組織となって結実したと言ってよい。住友銀行の場合をみてみよう。

住友銀行が他行にさきがけて機能別組織から本部制組織へと、組織改革を行った背景には、すでに本稿の「はじめに—本稿の課題と分析視角—」で述べた金融機関をとりまく金融環境の変化とともに、いまひとつ住友銀行内部の経営問題があった。戦後初めての総合商社の破綻として世の注目を浴びた、いわゆる安宅産業の破綻である。

安宅産業は、戦前・戦後をつうじて、鉄鋼・機械・パルプ・木材などの取り扱いを中心に発展し、

中堅商社として堅実な経営を行っていた。しかし、1970年代に入る頃から、安宅産業は総合商社への脱皮をはかるため業容拡大を行い、内容の良くない企業への投融資や野放図な土地投資などを急増させ、経営内容を著しく悪化させていく。そのような時期に、安宅産業の在米子会社である安宅アメリカの、カナダの石油精製会社NRC（ニューファンドランド・リファイニング・カンパニー）に対する1000億円の原油代金が不良債権化するという問題が起きた。そのため、一挙に安宅産業の経営危機が表面化してきた。

安宅産業はNRC以外の海外取引でも多額の不良資産と赤字要因をかかえ、国内取引においても不良債権や土地含み損が巨額にのぼっていることが判明した。そこで、安宅産業のメイン・バンクであった住友銀行は、安宅産業の再建を断念し、伊藤忠商事との合併を進める一方で、総額2000億円にのぼる損失を安宅産業に融資していた金融機関と協議のうえ、住友銀行が1132億円を負担し、その他は協和銀行をはじめとする14行が負担することになった。住友銀行は、この1132億円を1977年9月期決算で内部留保を取り崩して一挙に償却した。そのため、1977年上期における住友銀行の当期利益は、前期下期の144億円から81億円へと大きく落ち込み、都市銀行中の収益ランキングも、それまでの1位から8位へと転落したのである。

以上の安宅産業の破綻によってこうむった莫大な損失をとりかえし、再び住友銀行が収益ナンバーワンの銀行の座に返り咲くことこそ、頭取になったばかりの磯田一郎をはじめとする首脳陣の念願であった。磯田は1977年6月の頭取就任に際して、「頭取としての私の最大の課題は、できるだけ早くこの（安宅問題による）負担を克服し、ふたたび栄光の座をとりもどす」<sup>(7)</sup> ことであると、その決意を述べた。

こうして、組織改革がスタートすることになるが、それまでの住友銀行の組織とはどのようなものであったのか。図2にかかげておこう。みるように、同一の顧客や個々の支店についても、預金は業務部、貸金は審査部、外国為替は外国部というように、機能別に担当が分割されていた。そして、これらを統括する機関は、頭取もしくは合議であるという組織によって成り立っていた。住友銀行以外の他の有力な銀行も、およそ以上の組織原理＝機能別組織形態をとっていたのである。

しかし、住友銀行の抜本的な組織改革は、1977年からの米国マッキンゼー社との共同研究の結果、新組織の基本的考え方と具体的な組織形態が、つぎのように示された。

まず、新組織の考え方として、(1)マーケットごとにことなる事情をとらえた企画を打ち出せる顧客指向型に組織を変えること、(2)各組織単位ごとに業容と収益をあわせた総合業績を管理すること、(3)各部門ごとの業績責任を明確にし大幅な権限委譲を実現すること、の3点が確認された<sup>(8)</sup>。そしてこの考え方にもとづく組織形態として、営業総本部・業務総本部・国際総本部の3つのライン総本部と、企画総本部・管理第一総本部・管理第二総本部の3つのスタッフ総本部からなる本部制が提案され、図3のような新組織ができあがったのである。以下、この組織の特徴を、図3をみながら簡単に説明しておこう。

企画総本部は、全社的な立場から経営資源の最適配分の方針を立て、予算の策定と管理を通じて各総本部間の調整を行う。業務総本部は、営業総本部の担当以外の大企業や中小企業などを担当するとともに、広範な個人顧客層を担当する。営業総本部は、主として世界的な企業活動を展開している大企業取引を担当する。国際総本部は、国際業務全般を担当し、外国に進出した日系企業のほか、非日系企業も対象にし、地域別に所管している。管理第一・第二総本部は、人事や経理などの管理を行ない、各ライン総本部とそれらに所属する内外の営業店を管理面からバックアップすることを目的としている。

図 2 住友銀行における 1965 年 6 月 30 日現在の組織

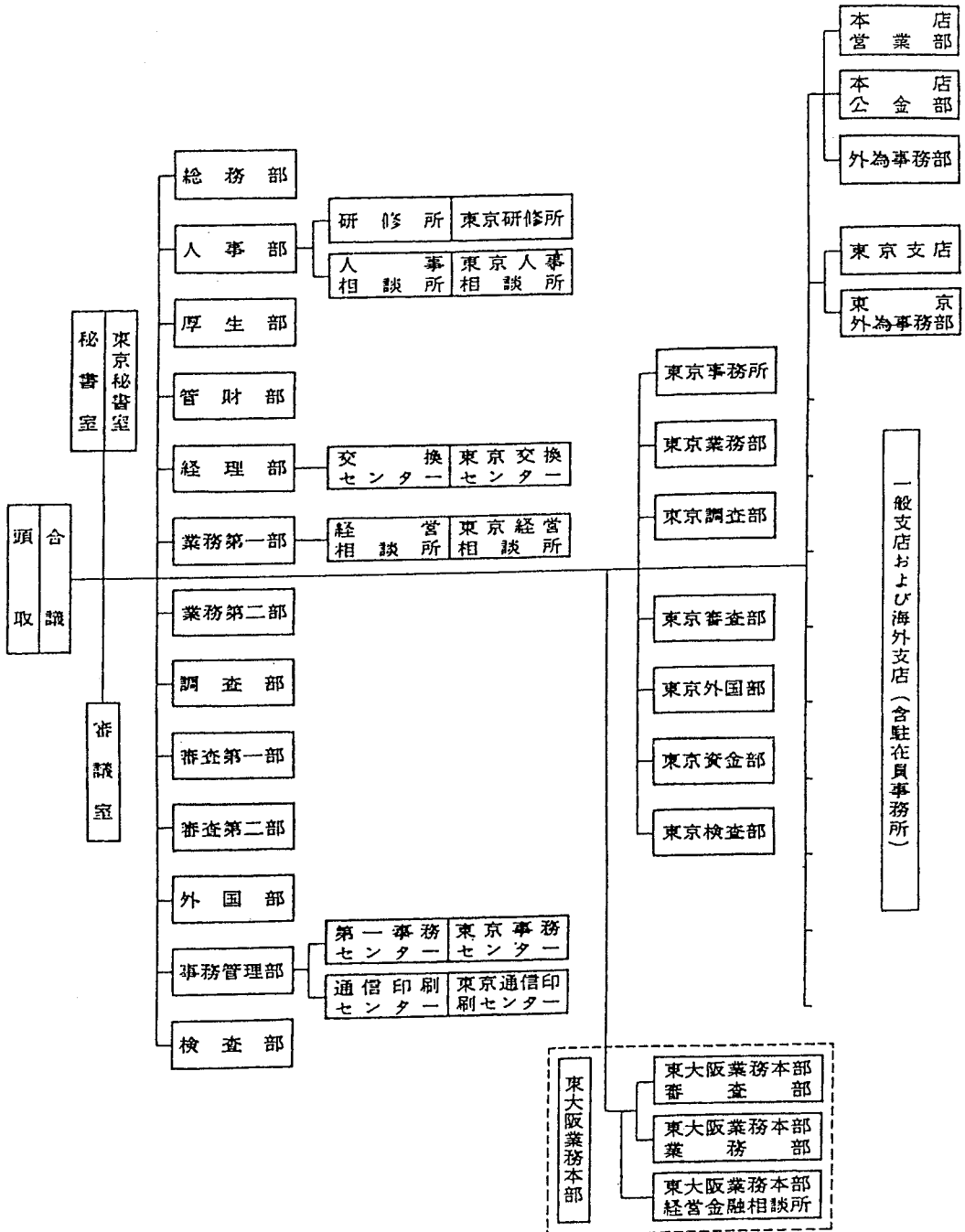
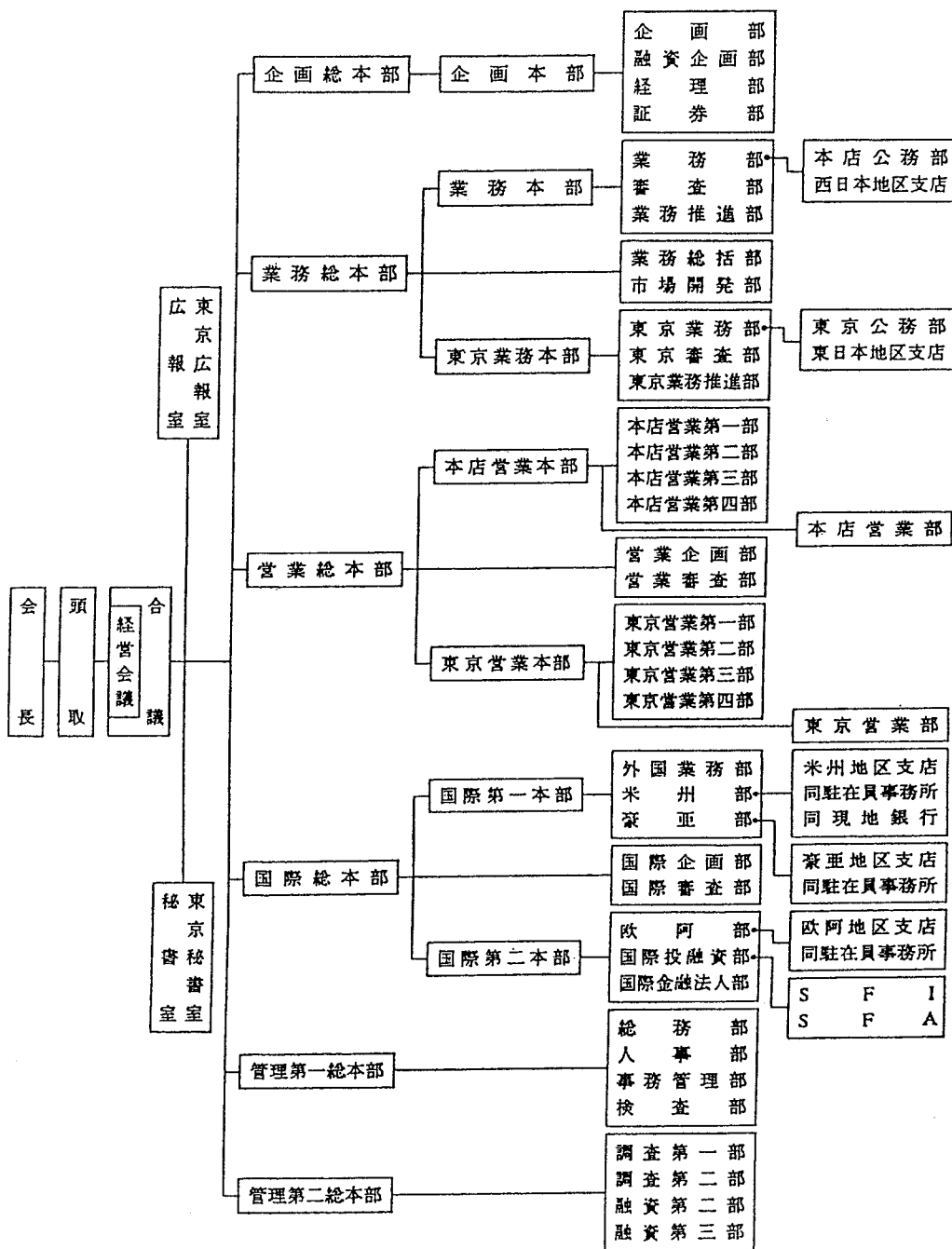


図3 住友銀行において1979年7月に発足した新組織



(出所) 住友銀行行史編纂委員会『住友銀行史—昭和50年代のあゆみ』1985年，82ページより。

以上、6つの総本部は、それぞれの総本部内で、営業や取引に関する企画、与信の審査も完結する独立した部門になり、このそれぞれの部門が独立した部門として、業績や成果あるいは企業全体への貢献に責任を持たれるという組織に生まれ変わった。その結果、従来の組織では、独立していた審査部門が各総本部に組み込まれ、審査機能が発揮されにくくなった。このため、各総本部間で収益競争があおられやすく、本部制組織は住友銀行の収益至上主義を端的に現す組織となった。この新組織によって、以降の住友銀行の収益至上主義は一段と拍車がかかることになったのである。

事実、組織改革の効果は、たちまち住友銀行の収益向上となって現れた。その結果、組織改革から4年後の1981年上期において、住友銀行の当期利益は対前年下期比42%増の223億円を計上し、再び都市銀行の中で第1位の座をとりもどした。以降、平和相互銀行を吸収合併する1986年まで、住友銀行は5年連続利益日本一の座を独占しつづけたのである。

### Ⅲ 住友銀行による平和相互銀行の吸収合併と収益至上主義路線の強化

銀行の歴史は、合併・合同の歴史といわれる。戦後、住友銀行は1965年に河内銀行を吸収合併し、戦後における発展の基礎を固めた。その後、1978年に関西相互銀行との合併に失敗するものの、1986年には平和相互銀行の合併に成功することによって、それまで礎盤の弱かった関東地方を強化し、トップバンクに躍り出る契機となった。と同時に、住友銀行にとって平和相互銀行との合併は、より一層の収益力向上をめざし、行内の雰囲気が大きく変わる契機ともなった。

経営の悪化と内紛が重なって自主再建を断念した平和相互銀行を、住友銀行は1986年に吸収合併した。この合併が、住友銀行にもたらすデメリットは、言うまでもなく平和相互銀行が負っていた1800億にのぼる多額の負債であるが、他方、住友銀行にもたらすメリットは、このデメリットを超えてはるかに大きいように思えた。すなわち、平和相互銀行は首都圏に103もの店舗をもち、中小企業や個人市場を中心としたリテール部門に強かったので、平和相互銀行の営業基盤を引き継ぐことは、住友銀行にとって非常に大きな魅力であった。

この魅力を生かすため、住友銀行は平和相互銀行合併による収益の落ち込みを短期間で回復し、再び収益ナンバーワン銀行に返り咲くべき、収益至上主義路線を強化していくことになる。時にバブル経済期の真ただ中、これが後に、銀行の犯罪的行為として断罪される種をまくことになる。その一例として、1990年不正融資仲介事件で逮捕された住友銀行元青葉台支店長・山下彰則が、自らの告白書の中で当時の状況を、つぎのように述べている。少し引用が長くなるが、非常に興味深い内容なので紹介しておこう。

「私が銀座支店に転勤していく昭和61年の頃というのは、住友銀行が2つのことがきっかけで、その業務姿勢を大幅に変えていく時期でした。

そのひとつは、平和相互銀行との合併であり、もうひとつは、BIS規制が日本でも実施に移されることが決まったことです。

平和相互銀行の合併は、都心に一度に103店舗も支店が誕生することで、団塊の世代といわれる私たち以降の入行年次の職員には、支店長昇進のチャンスが広がるという意味で大歓迎だったのですが、一方で、平和相互銀行のかかえる不良債権の額が事前調査以上に大きく、このままでいくと相当足を引っ張られることになるという危機感から、その償却のための収益をかなり稼ぎ出す必要があるということがありました。

もう一つのB I S規制については、1991年までに、銀行の自己資本比率を7.25%にしなければならないという、大蔵省からの至上命令でした。

当時の日本の銀行の自己資本比率は、土地とか株式の含みに負うところが大きかったので、ほとんど軒並みせいぜい5%ぐらいというレベルで、あと4～5年で7.25%にするなど、とても実現不可能だと思われていました。

ところが、住友銀行はこのことが契機で収益至上主義を打ち出し、これも良く引用された磯田会長の『向こう傷は問わない』という言葉に象徴されるような積極的な営業施策を展開していきました。

平和相互銀行との合併で、収益トップの座を降りた住友銀行が、『3年でトップに返り咲く』を、スローガンにモーレツな収益重視の施策を繰り広げていくのです。』<sup>(9)</sup>

さらに、限界利益という言葉をつかって反社会的行為を行っていった実態が、つぎのように生々しく述べられている。

「Y支店長はさらに『限界利益』という概念を、よく会議などでわれわれに説いていました。『限界利益』というのは、銀行ができるぎりぎりの線で、法律にふれない限り、思い切った営業をおこなうことにより、より大きな収益機会を得ることができる、という考え方です。

いってみれば『収益のためならば、なんでもよい』という考え方に近い考え方といえます。

今、考えれば常識外ということでしょうが、そのころはこの考え方が常識で、私も疑念すら持ちませんでした。……

ある支店長は、不動産の仲介をしてその手数料をノン・バンクからの協力預金という形で手に入れたり、ある支店長は、ゴルフ会員権の販売をして、その手数料をおなじようにして稼いだり、ある支店長は相続税対策と称して、リスクの高い変額保険とローンを組み合わせて、保険の販売をし、その手数料として、保険会社から、収益を稼いだりしてきたのです。』<sup>(10)</sup>

以上、猛烈な収益至上主義のもとで、法律にひっかからなければ何をしても良いという雰囲気、いかに住友銀行に広がっていたかがわかる。その結果として、表1および表2に見られるように、住友銀行は平和相互銀行の合併からわずか3年で、再び収益ナンバーワン銀行に返り咲いたのである。

このような収益の向上にかけては、抜群の効力を発揮した住友銀行の本部制組織も、1991年にあえなく廃止されてしまう。その理由については、後に考察することにして、ここでは、本部制の発足から廃止までの間の2度の大きな組織改組について、簡単にみておこう。

表1 住友銀行における各種利益額の推移

(億円, %)

|          | 1982.3 | 1984.3 | 1985.3 | 1986.3 | 1987.3 | 1988.3 | 1989.3 |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 経 常 利 益  | 1,051① | 1,673① | 1,584① | 1,572① | 1,811④ | 2,885② | 4,167① |
| 営 業 利 益  | 1,052④ | 1,501① | 1,349① | 1,340① | 1,770② | 1,739② | 2,690① |
| 有価証券関係損益 | △1     | 172    | 235    | 231    | 41     | 1,146  | 1,477  |
| 当 期 利 益  | 556①   | 783①   | 750①   | 819①   | 574⑤   | 1,112⑤ | 1,983① |

(注)『金融財政事情』各号より作成。○内の数字は銀行間の順位。

表2 都市銀行13行における利益の内容(1989年3月期)

(億円, %)

|      | 経常利益          | 営業利益          | 有証関係損益        | 当期利益          |
|------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 住友   | 4,167( 44.4)  | 2,690( 54.6)  | 1,477( 28.9)  | 1,983( 78.3)  |
| 第一勧業 | 3,874( 31.3)  | 1,541(△11.1)  | 2,333( 91.6)  | 1,797( 34.9)  |
| 富士   | 3,935( 38.5)  | 1,721(△13.9)  | 2,214( 162.8) | 1,719( 34.3)  |
| 三菱   | 3,557( 26.0)  | 1,581( 1.3)   | 1,976( 56.5)  | 1,673( 38.3)  |
| 三和   | 3,283( 24.2)  | 1,703(△ 5.4)  | 1,580( 87.4)  | 1,555( 35.8)  |
| 東海   | 1,418(△ 7.9)  | 972(△17.3)    | 446( 22.5)    | 601( 20.1)    |
| 三井   | 1,724( 0.9)   | 982(△38.2)    | 742( 527.1)   | 794( 30.3)    |
| 太陽神戸 | 1,164( 31.4)  | 622(△ 7.5)    | 542( 153.2)   | 535( 29.6)    |
| 協和   | 785( 10.4)    | 512(△12.0)    | 273( 110.0)   | 360( 7.0)     |
| 埼玉   | 754( 42.4)    | 454( 10.4)    | 300( 152.9)   | 290( 20.7)    |
| 大和   | 886( 6.6)     | 683(△12.1)    | 203( 275.9)   | 390( 11.3)    |
| 拓銀   | 442( 25.9)    | 225( 44.3)    | 217( 10.7)    | 187( 18.2)    |
| 東銀   | 1,022( 16.2)  | 805( 5.9)     | 217( 80.1)    | 592( 16.0)    |
| 合計   | 27,018( 25.2) | 14,498(△ 3.1) | 12,520( 89.0) | 12,481( 35.6) |

(注) ( ) 内は対前年度増減率(%)

(出所)『金融財政事情』1989年6月26日号。

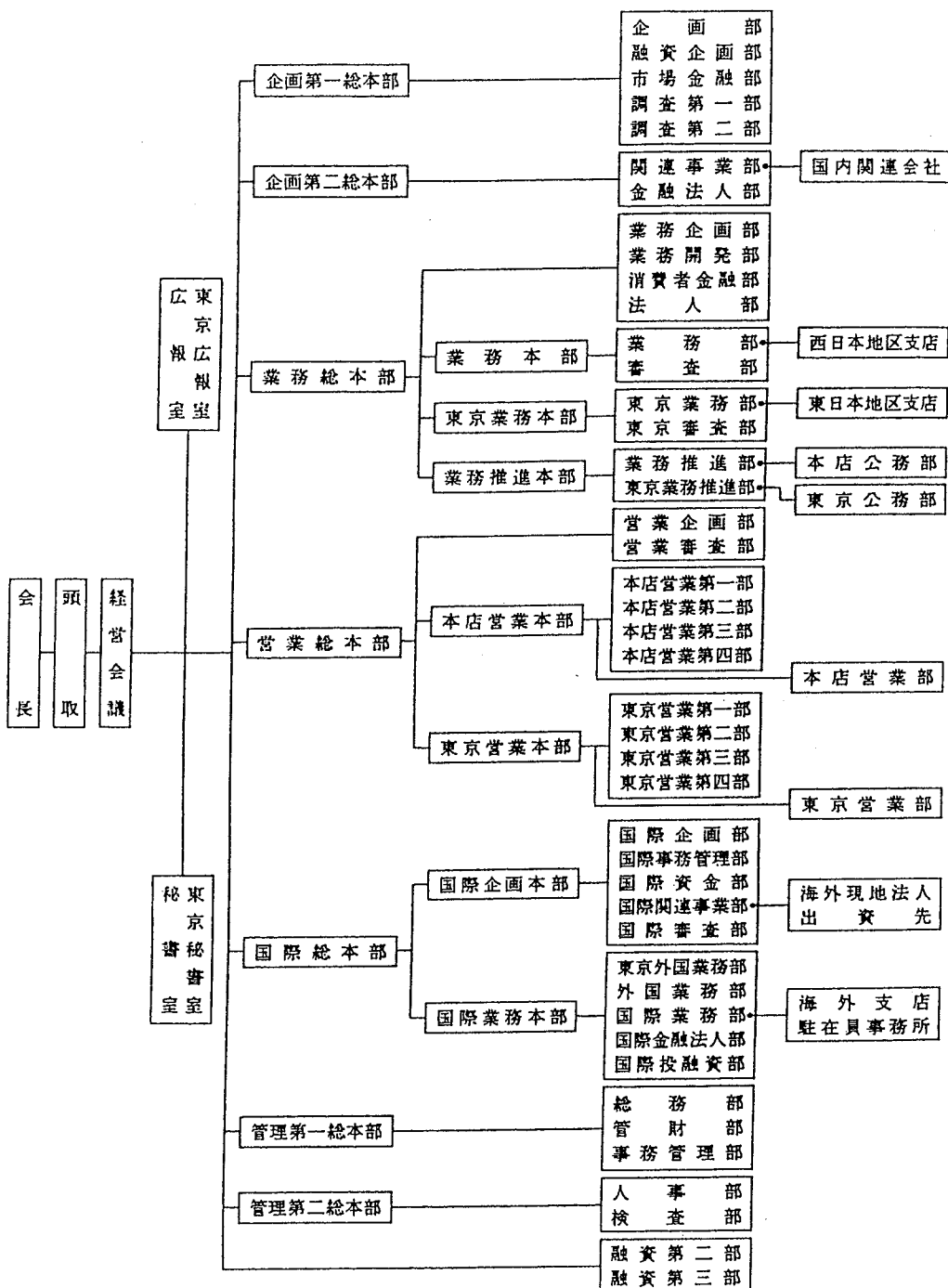
#### IV 住友銀行における1984年および1988年組織改革の特徴

一度目の大きな改組は、1984年に行われた。1984年といえば、「日米円・ドル委員会」が開催され、アメリカがわが国に急速な金融自由化を迫った年にあたる。また、大蔵省はそれへの対応として、ただちに「金融の自由化及び円の国際化についての現状と展望」を公表し、金融自由化に対するわが国の姿勢を示した年であった。住友銀行が1984年4月に行った組織改革は、こうした金融自由化に積極的に取り込む態勢づくりを目的に行われた。従来の銀行組織ではあまり重視されてこなかった研究開発機能を強化することによって、金融自由化に対応しようとしたものである。

その結果、図4の組織へと再編された。この組織の特徴を、当時の企画本部長であった花村邦昭常務は、つぎのように指摘している。

「いままでと大きく変わりましたのは、企画第一総本部というのを作り、その管轄の企画部を事務局として、関係部のメンバーで構成する業務開発委員会という制度を設けたことです。新しい業務や新しい商品を開発していくための開発セクションを明確に設定したわけです。

図4 住友銀行における1985年6月30日現在の組織



(出所) 住友銀行行史編纂委員会『住友銀行史－昭和50年代のあゆみ』1985年、336ページより。



それから、従来管理総本部にあった調査第一部（マクロ経済、金融担当）と調査第二部（個別企業・業界担当）を、やはり企画第一総本部に移して、調査と開発というものを同一機構内にまとめ、企業戦略策定を一元的に行なえる体制を整えたのです。

これはメーカーにおける研究開発（R & D）の体制を銀行に大胆に取り入れたものですから、R & D総本部というストレートな名称にしてはどうかという意見もあったほどですが、奇をてらいすぎるということで、名称は現在のようにしたわけです。」<sup>(11)</sup>

上記、花村氏が述べているように、この時の改組も、1979年の組織改革と同じようにメーカーの方式を銀行組織に取り入れたものとして注目に値する。1979年には、メーカーが採用していた事業部制を総本部制と読みかえて導入した。1984年の改組も、本部制を基盤にメーカーにおけるR & D体制を銀行組織に導入したものである。いずれの改組においても、銀行という金融機関の特質を無視して、無批判にメーカーの組織を採用した点で共通性をもっていた。

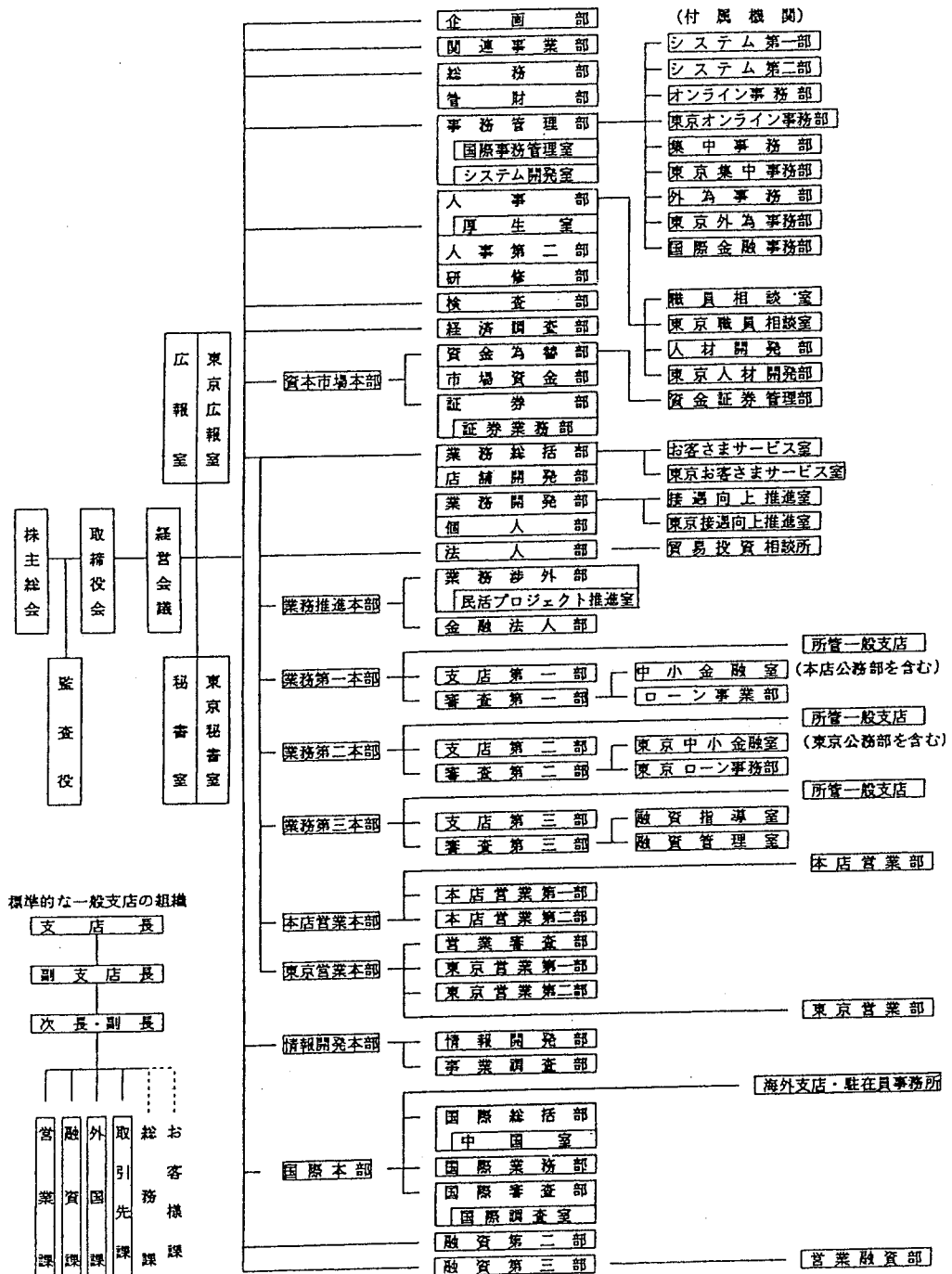
2度目の大きな改組は、1988年に行われた。その内容は、総本部を廃止し、地域別営業拠点を基軸とした本部制組織に改められている。具体的に、図5のように国内の営業拠点を5つに分け、それぞれに対応して業務第一本部、業務第二本部、業務第三本部、本店営業本部、東京営業本部の5本部が設けられた。それに資本市場本部、業務推進本部、情勢開発本部、国際部の4本部をあわせて、合計9本部になった。これによって、発足当時6つあり、その後2つ増えて当時8つとなっていた総本部は、全て廃止され9本部体制に移行した。

その理由を『住友銀行百年史』では、「急激にかわる業務環境に対応し、境界線が不明確になってきた国内マーケット別組織をあらため、専門的知識をもった本部をあらたに設置して営業活動をサポートしようとする変更であった。」<sup>(12)</sup>と説明している。

確かに、総本部制は各総本部間の収益競争をあり、それが全体として収益を引き上げるパワーとなった。しかし、他方では組織を大企業、中小企業、個人などそれぞれの顧客マーケットに分割し、営業や取引に関する企画や与信の審査も、その同一本部内で完結させようとするものであったため、各総本部間にセクショナリズムを派生しやすく、時に部門間調整を困難にした。具体的には、これまで営業総本部に所属していた本店営業部や東京営業部など首都圏にある営業部が、大企業との取引だけでなく中小企業などとの取引を行い出したため、その他の営業部との平等制が保たれなくなったばかりか、中小企業を対象とする業務総本部との重複をきたすという問題が生まれてきた。こうした点を改善し、従来のマーケット別組織ではなく、地域別組織に改めようとしたのが、1988年の改組の目的であった。

この組織改革では、組織から総本部という名称は消えたものの、各本部内で独自に、営業や取引に関する企画・与信の審査も完結させることを特徴とする本部制組織は、依然として継続することになる。したがって、この組織改革でも問題なのは審査機能である。図5にみられるように、国内営業店を業務第一、第二、第三部及び本店営業部、東京営業部の5本部にグルーピングし、その下に審査第一部、第二部、第三部および営業審査部が配置され、一見審査機能の充実を図ろうとしているように見えるが、やはり審査部門は各本部の営業部門に組み込まれてしまっている。この本部制の根本的欠陥を改善する組織になるには、本部制そのものを廃止する1991年の組織改革をまたなければならないのである。

図5 住友銀行における1988年6月30日現在の組織



(出所) 1988年 住友銀行ディスクロージャー誌より。

## V 住友銀行における本部制組織の改廃とその意義

上記の1988年における住友銀行の組織改革の頃は、まだ日本経済はバブルの真ただ中にあった。

わが国は1986年の「円高不況」を短期間のうちにクリアーし、早くも1987年には景気の回復基調に入った。にもかかわらず、政府はそれ以降1990年の上期まで、公定歩合を2.5%に据え置く超低金利政策をとりつづけた。企業はこの超低金利時代に「転換社債」や「ワラント債」などエクイティ・ファイナンス(equity finance, 新株発行による資金調達)のための巧妙な手段を使い、低コストで過剰な資金調達を行ない設備投資や土地投資を拡大するとともに、株式投資などの金融資産投資、いわゆる財テクを活発に行なった。都市銀行を中心とする大銀行は、自らこうしたマネー・ゲームを積極的に展開し、土地や株を転売することによって投機的利得を獲得すると同時に、これら企業や不動産会社に対して、土地や株式などの担保価値を慎重に審査せず、異状な貸出し競争にしのぎを削り、地価や株価の暴騰に象徴されるバブル経済を創り出したのである。

こうした銀行や証券会社による収益至上主義的な経営戦略の必然的帰結として、小口投資家を犠牲にした大口投資家への損失補填や、暴力団と癒着した株の仕手戦での株価のつり上げとそのため融資、都市銀行による架空預金証書の偽造とそれをもとにした不正融資等、数々の金融・証券スキャンダルが発生した。

まず、証券会社による損失補填は、1988年9月期から91年3月までの間に大企業を中心に延べ787件、2164億円の巨額にのぼることが明らかになった。さらに、野村証券と日興証券が、広域暴力団である稲川会前会長に値上がり前の東急株を信用取引で売り、その後、取引決済のための関連会社である野村ファイナンスと日興クレジットから、同株券を担保にそれぞれ数百億円を融資した事実が明るみに出た。

一方、銀行では日本興業銀行が関連ノン・バンクなどととも、暴力団とのつながりが指摘されていた料亭の女将に、東洋信金の架空預金証券などを担保に5000億円にものぼる資金融資を行っていた。また、富士銀行や東海銀行、協和埼玉銀行では、架空預金証書を偽造しノン・バンクから巨額の資金が引き出され不正融資が行なわれていた事実が発覚した。

住友銀行では、1990年10月、住友銀行元青葉台支店長が逮捕され、出資法違反の罪で東京地裁に起訴されるという事態が起きた。事件はマスコミで大きく報道され、住友銀行の業務姿勢への批判が激化するとともに、磯田一郎会長および巽外夫頭取がそろって辞任するという事態にまで発展した。さらに1990年5月に新聞で大きく報道されたのをきっかけに表面化した「イトマン事件」によって、ますます住友銀行は窮地に追い込まれていた。住友銀行が社長以下多数の役員を送り込み、巨額の融資を行っていた中堅商社イトマンが、ゴルフ場や絵画取引に2500億円もの資金をつぎこみ、そのほとんどが闇に消えた事件であり、住友銀行の乱脈融資が社会的批判を受けた。

住友銀行元青葉台支店長が不正融資仲介事件で逮捕(1990.10.5)された直後の1990年10月25日、当時住友銀行頭取であった巽氏は、急いで臨時全国支店長会議を開催し、つぎのような興味深い訓示を行った。

「個人的とはいえ支店長という銀行の幹部に逮捕者を出したことになる……当行にもそのようなことを引き起こすような土壌が少しでもなかったかどうか、謙虚に反省していくが必要であります。そしてかかる事態が二度とふたたびおこらないよう、あらためるべきところは断固あらためなければならぬのであります。

……今後の方針としては与信審査のいっそうの厳正化を期しますとともに、まず明確な業務運営ルールの確立によります整齊たる業務をおこなうということが肝要であります。そのためには本店組織面におきまして、チェック・アンド・バランスをより強力に働かせるべく11月1日に一部改定をおこないます。すなわちその第一は、各審査部をプロフィット・センターである各本部より独立、分離させまして、各本部とは別の担当役員をもうけること、第二は、業務管理室を設置し第一線の皆さんが整齊とした業務運営をおこなえるよう側面から支援していくこと、の二点であります。』<sup>(13)</sup>

こうして、バブル期に審査機能が十分に働かず反社会的事件を起こしたことの反省から、従来、業務・営業・国際の各総本部に組み込まれていた審査部門を、これら業務部門から切り離す組織改革を行うことにした。この改革は、1979年に導入された本部制の廃止を意味し、最終的に1991年4月をもって完了した。これによって図6にみられるように、組織上、各部は相互間のチェック・アンド・バランスを強化するフラットな組織となった。

具体的には、本部制の廃止にともない、本店および東京営業本部内の各部はそれぞれ営業部、営業第一部から第三部、営業事務部に再編された。事務管理部も事務全般にわたる総合的な企画、管理などをおこなう事務総括部と、システムの開発、運行管理をおこなうシステム開発部にわけられ、相互のチェック機能が強化された。審査関連体制が見直され、業務総括部、国際総括部がもっていた融資企画機能の一部と、事務管理部がもっていた融資事務規定の管理機能が審査第二部、国際審査部にうつされたのである<sup>(14)</sup>。

## VI 住友銀行における収益性と公共性

以上、住友銀行を例として、1980年代から90年代にかけての金融機関の経営組織の変化を追いつながら、この組織改革のもつ歴史的意味を考察した。住友銀行の場合、当時の銀行をとりまく経営環境の変化と宅産業の破綻にともなう住友内部の問題とが要因となって、1979年に従来の機能別組織から本部制組織へと組織改革が行われた。経営の効率性を高めることによって収益を飛躍的に向上させようとする住友銀行の経営姿勢を、組織に体现させたのである。

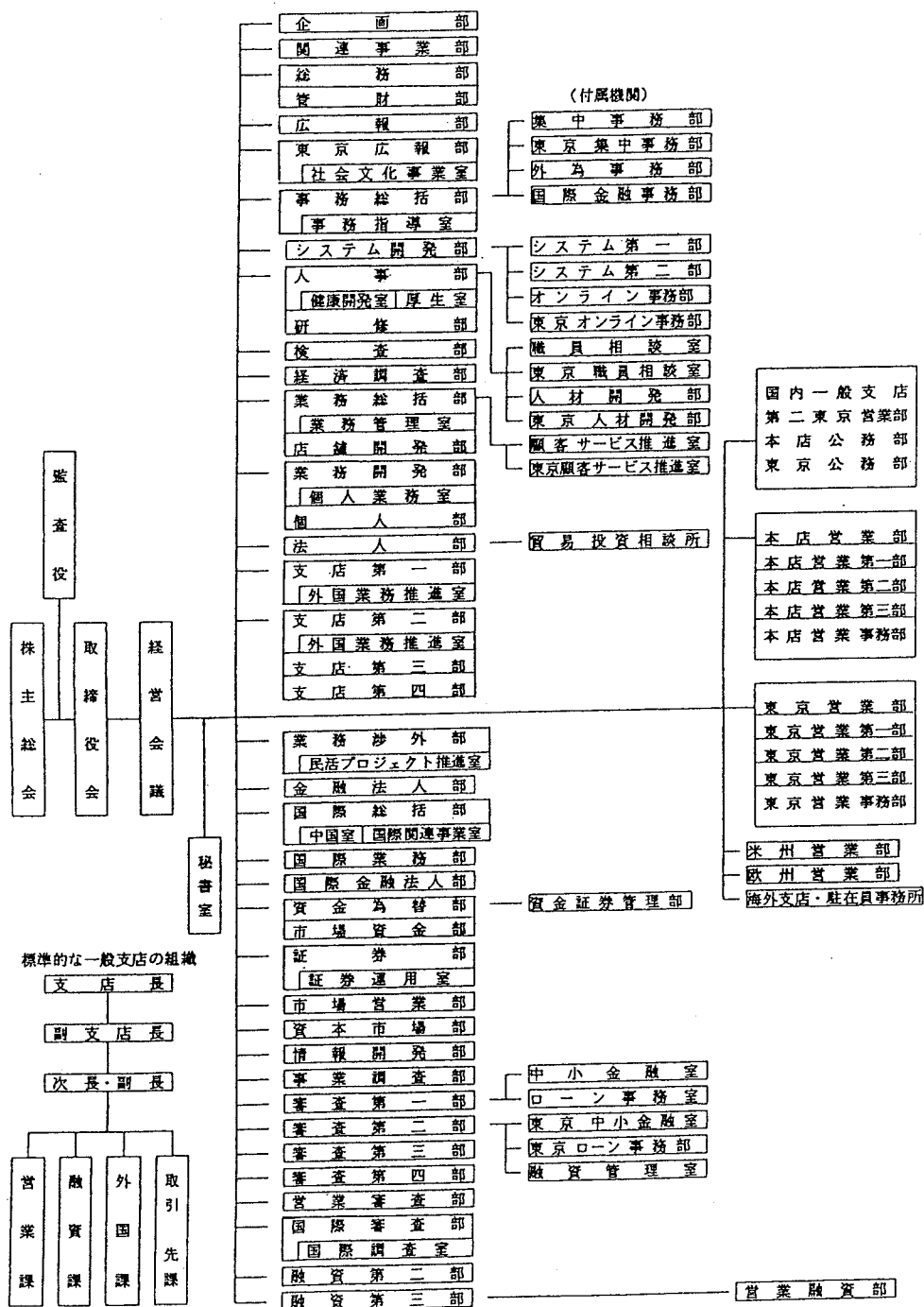
確かに、この組織改革は「成功」し、住友銀行は収益ナンバーワン銀行に返り咲いた。しかし、その代償として、「イトマン事件」や元青葉台支店長による出資法違反事件など社会的犯罪を引き起こし、また莫大な不良債権を生むことによって、公共性の高い金融システムを混乱させた住友銀行の社会的責任は大きい。

とくに銀行が、高い公共性と強い社会的責任<sup>(15)</sup>を自覚した経営を行わなければならない理由は、つぎのように考えられる。

銀行は他の私企業に比べて、一方でその預金の受け入れ業務によって、不特定多数の国民に貯蓄手段を提供し、他方、貸出し業務によって、多くの経済主体に対して重要な資金の供給を行ない、総じて、資金の供給者と需要者との間の円滑な資金移動を可能にし、一国の生産および消費の規模と方向を決定している。したがって、いったん銀行のこうした公共性が失われる事態がおきると、たちどころに、金融・通貨システムに対する信用を失墜させ、社会経済全体の混乱へと発展する。こうした事例は、1920年代末から30年代初頭におけるアメリカや昭和初期のわが国の金融恐慌をはじめ、多くの歴史的経験が示すところである。

さらに、現在の銀行をとりまく金融自由化・国際化の進展にともなう、銀行間の競争は激化し、

図6 住友銀行における1991年7月31日現在の組織



(出所) 1991年 住友銀行ディスクロージャー誌より。

資金調達コストの上昇がもたらされ、収益面での余裕を狭め不確実性のリスクが大きくなるため、銀行はますますその公共性を発揮する基盤を弱めるであろう。しかも、そのことは銀行の国民経済への影響力を低めるどころか、ますます増大する過程のなかでおきるため、銀行の行動と国民経済との摩擦を強めざるをえない。

今後の銀行は、その規模の拡大と業務の多様化によって、好むと好まざるとにかかわらず、社会に与える影響力の増大はさけられないのである。国民経済を動かし続ける資金循環のなかで、銀行の占める地位は、もはや不可欠という以外にない。その要因は、つぎの諸点に求めることができよう。

第1に、金融機関に対する国民のニーズの増大と多様化である。

かつてのように国民は、虎の子の預金を預け、主にその預金保護を銀行に期待しているだけでなく、現在、所得や貯蓄や消費が量的に増大し、また多様化していくなかで、銀行にはそれに対応する良質な金融サービスの提供を求めている。

1960年代の後半にはいり、IC（集積回路）を用いた第3世代のコンピューターが登場するや、大銀行は競ってこれを導入し、預金・内国為替業務を中心に、コンピューターと営業店の端末機を通信回線で直結して即時処理するオンライン・システムへと移行していった。こうしたオンライン化によって、営業店の後方事務の集中化がすすみ、それだけ事務センター等の事務集中部門のウエイトが人的にも機能的にも高まるに至った。そして、オンライン化による労働生産性の上昇と事務処理コストの低減は、どの支店でも入出金が可能なネット・サービス預金や総合口座、給与振込みおよび公共料金の自動振替え、クレジット・カード等々の新たな商品・サービスの供給を可能にし、銀行業務の「大衆化」「多様化」を促進させた。

第2に、産業構造の転換にともなう企業の金融機関への要請である。

高度経済成長を支えた重化学工業の過剰設備や原油高による石油多消費型の素材産業などの急激な競争力低下は、1970年代後半以降、わが国の産業構造の転換を促した基本的要因であった。大企業の「減量経営」に伴ってすすめられた、いわゆる重厚長大産業構造から半導体、集積回路、LSI（大規模集積回路、Large Scale Integration）、マイクロ・コンピューターなどの先端技術産業への転換である。企業は新たな産業分野開拓のための金融支援を金融機関に求める一方で、企業は自らの高蓄積と80年代の金融の自由化・国際化によって調達した過剰資本の運用先を確保するため、金融機関に対して各種の金融商品の開発を求め、資本の「証券化」を要請していった。

第3に、国際化の進展に対する金融機関の対応である。

日本企業の急速な海外進出に伴う多国籍企業化の進展は、銀行の活動領域を大幅に拡大しつつある。さらに、非居住者の対日投資の自由化による外資の導入、外為法改正にともなう海外からの資金調達の自由化による大量の外貨の流入など、外為法改正を契機とした国際化が多様な形態で進行している。当然ながら、これらは日本の金融機関に国際金融市場と外国金融機関との恒常的な接触を余儀なくさせ、時に国際的金融摩擦を引き起こすことは避けられない。そのたびに、わが国の銀行はその経営理念と行動規範の見直しを迫られることになるであろう。

ともあれ、現在みられように、金融の自由化・国際化が急速に進展することによって、ますます銀行業務が国内外の諸団体・諸個人との結びつきを強め、文字どおりグローバルな展開を示すと、その影響は広範囲におよび、各国の金融システムに重大な結果を招くことになる。だからこそ、銀行にとって公共性を確保することは、他の私企業のそれ以上に重要な意味をもっている。現代における銀行の社会的責任とは、まさにそのような銀行の公共性の自覚に基づいていると言えよう。

それにもかかわらず、本稿で考察の対象にした住友銀行に代表されるわが国の銀行が、この公共性の自覚に著しく欠けていることは、バブル期の教訓を踏まえていない由々しき事態であると言わなければならない。

なるほど、そのつど責任をとって銀行の会長や頭取など経営者の交代は行われ、また組織の改革に手はつけられたが、問題は、その責任を真に自覚し、どれほど深刻に反省をし再スタートしているかということである。残念ながら、この点で心もとなさを印象づけたのが、つぎのような1998年6月に住宅金融債権管理機構によって起こされた「住友銀行の紹介責任訴訟」での、住友銀行側の対応であった。

住宅金融債権管理機構が、住友銀行を相手に、同銀行が不正な融資紹介で旧住専に損害を与えたとして、総額48億3300万円の損害を住友銀行に求める訴訟を東京地裁に起こしたのである。この場合の訴訟は、銀行に対する責任のうち、銀行が住専の母体行として、住専7社に業績の悪化した取引先を紹介し、融資を肩代わりさせたことによって、住専に多額の損害を与えた、いわゆる紹介責任を問うたものである。住宅金融債権管理機構が紹介責任を追求できる案件をリストアップしたところ、134件のうち住友銀行がなんと72件と、他の母体行と比較してだんぜん突出した多さであった。

この72件のうち、提訴に踏みきったのは、住友銀行が借り主を紹介し住専2社に融資させた最も悪質な、つぎの3件のケースであった。

1つ目は、住友銀行青葉台支店が、株の仕手集団「東洋商事」に転貸されることを隠して、旧住専の地銀生保住宅ローンに融資先として顧客の歯科医を紹介したケース。青葉台支店は、同時期にやはり株の仕手集団「光進」などにも不正な融資媒介をして、支店長が出資法違反で逮捕されている。その責任を取って、住友銀行では当時の磯田一郎会長が辞任した。

2つ目は、岐阜支店が、マンションを建てる眼鏡・貴金属店の経営者への融資を、旧住専の「住総」に媒介したケース。この件では、支店長自ら住総に嘘をついて、資金需要者には返済能力があるとする虚偽の内容の文書を作成、交付した。

3つ目は、京都支店が、ある会社のリゾートホテルの事業のために、地銀生保住宅ローンに融資紹介したケース。資金需要者の劣悪な財務状況を正確に説明せず、却ってその事業が順調であるかのように紹介した<sup>(16)</sup>。

1998年7月の第1回口頭弁論において、住宅金融債権管理機構社長・中坊公平氏は、次のように住友銀行を批判した。

「この裁判は住友銀行の損害賠償責任のみを問うものではない。わが国の主要な金融機関の経営者が銀行の公共的責務についてどのような認識を持っているかを明らかにし、認識を改めてもらわなければならない。」<sup>(17)</sup> これに対して住友銀行側は、その翌月、準備書面で「訴訟によってモラルを問うというのは独自の思い込みである。裁判所はモラルを問う場所ではない。そのような声を押し通そうとするのは司法界の偉大な先人の言われた『世間の雑音』である」と反論した<sup>(18)</sup>。そして、住友銀行側の主張は終始一貫して、「当行と住専の間は私人間の契約だから、契約の自由の原則があり、当事者が納得した以上は何も問題はない」<sup>(19)</sup> とするものであった。

中坊氏は、こうした住友銀行の対応について、つぎのように述べている。

「金融界が自らの行動にけじめをつけようという姿勢は全く感じられない。これは怖い状態だと思う。この点を無視してブリッジバンク（つなぎ銀行）などを作って大丈夫だろうか。銀行経営者が、銀行の持つ公共性を建前としながら、本音のところでは法律に違反しなければ何をしてもいいとの

経営をしてきたことは、日本社会の不透明性を象徴する。そうした本音と建前の使い分けが、この国を閉塞（へいそく）させている最大の原因だ。」<sup>(20)</sup>

このように中坊氏は、反社会的行為を犯しても開き直る銀行の本音と、たえず口さきだけでは社会的責任を重んじる銀行の建前との使い分けを厳しく批判した。

念のために、住友銀行の経営理念をみると、つぎのようになっている。

「住友銀行は、質の高い金融サービスの提供により、お客さまの信頼にこたえとともに、健全な事業の伸長を通じて広く内外社会の発展に貢献する。このため、

第1に、信用と社会的責任を重んじ、健全な経営を行う。

第2に、先進性、独自性、合理性を重視し、進取の経営を行う。

第3に、お客さま本位の経営を行う。

第4に、人間尊重の精神に則り、自由闊達な行風を創る。

第5に、高い見識と専門性を備えた、清廉な人材を育成する。」<sup>(21)</sup>

このわずか数行にも満たない経営理念のなかに、「社会的責任を重んずる経営」「お客さま本位の経営」「人間尊重の精神」「高い見識」など、ふんだんに耳ざわりの良い言葉が散りばめられている。

それだけに、住友銀行に研究の光を当てれば当てるほど、私たちは住友銀行が自らかかげる公共性の理念とその実態とのズレを痛感せざるをえない。事実、先に述べた紹介責任訴訟において、住友銀行が示した態度で注目すべきことは、いつも公共性を口ぐせのように唱え、金融機関の社会的責任をアピールしている住友銀行が、収益性を向上させるためには最低限の社会的責任すら感じていないということが明らかになった点であろう。

こうした住友銀行の姿勢が改められない限り、サウンド・バンクとして国民から信頼される銀行への再生はありえない。本稿との関連でいえば、銀行がバブルの反省に立って、組織上、審査部門を独立させたとしても、依然として収益至上主義的な経営姿勢をとる限り審査機能の充実は単なるかけ声だけに終わってしまう。

本部制組織を廃止した住友銀行の1991年組織改革が、真に意義あるためには、収益至上主義的姿勢を改め、銀行の公共性と社会的責任を自覚した経営へと転換することである。この時、審査部の復権は銀行の健全性を保障するものとした重要な意義をもつものとなるであろう。

## お わ り に

本稿のはじめで述べたように、以上の考察は、住友銀行にとどまらず都銀をはじめその他の金融機関にもあてはまる。ただ、住友銀行が1980～90年代のわが国の銀行を代表する存在であったがゆえに、分析の素材として名ざしで取りあげたにすぎない。住友銀行の問題は、多かれ少なかれわが国の金融機関に共通する問題なのである。終わりにあたって、そうした金融機関への私からのメッセージを要約して、本稿の結びとしよう。

歴史は過ぎ去っていくのではなく、積み重なっていくものである——とするならば、歴史から何を学び現在に生かすのが重要となる。それなのに、わずか10数年前のバブル期のことすら、忘れられようとしているかに見える。その証拠に、都銀などがわが国の大銀行が、バブル期において、もっぱら自らの収益を追求したあまり、国民経済に多大な損害を与えたことすら忘れ、今でも、いやそれ以上に、国際競争力の強化をスローガンに収益至上主義的路線を突っ走っているように思われる。



さらに、銀行に自己責任意識が欠けていたことが、バブル期の放漫な銀行経営をもたらしたにもかかわらず、今でも自己責任意識を強めるどころか、逆に政府に莫大な公的資金の投入を依頼し、唯諾々とそれを受けとる。こうした銀行の姿をみて、その自己中心性といい、他者依存性といい、これでは、いつまでたってもわが国の銀行が、金融システムの健全性を担いうる金融機関へと再生できないと感じているのは、決して私一人だけではあるまい。

では、わが国の金融機関が再生するためには、何が必要なのか。まずなによりも、銀行はバブル経済期に行った自らの行動を反省し、そこから今後の教訓を真摯に学びとらなければならないであろう。その教訓とは何か。

バブルが崩壊するまで、わが国の銀行は、確固としたある確信を持っていた。その確信とは、銀行が獲得する収益が多ければ多いほど、その銀行は、より公共的役割を果たしていることになる、というものである。収益性が自動的に公共性へと結びつく。いわば、収益性と公共性との自然調和論である。この考えが、なかば絶対視されて、日本の銀行経営者に信仰されてきた。しかし、この確信が大きく揺らぐきっかけとなった出来事こそ、バブル経済であった。

バブル経済期の銀行行動が如実に示したことは、資金の配分を銀行の収益性にのみ委ねることは、膨大な不良債権を生み金融システムを混乱させたように、社会的には資金の適正配分を攪乱する要因となる、ということである。しかも、このバブルの過程で国民が見たものは、小口投資家を犠牲にした大口投資家への損失補填や、暴力団と癒着した株の仕手戦での株価つり上げのための銀行融資という、利益相反の典型例であった。こうした行為が、しいては銀行自身にも負の遺産として重くのしかかり、現在に至るまで巨額な不良債権の未償却問題として、資金の適正な社会的配分を防がせてきたのである。

つまり、バブル経済期の経験が私達に教えたことは、銀行の経営は、銀行自身の収益性よりも公共性を、まず最優先に考えて運用されなければならない、そうしてはじめて、銀行の収益性も達成できるということである。公共性が保障されてはじめて、銀行自身の収益性が達成できるのであって、その逆ではないことに注意しなければならない。

## 注

- (1) 小松 康「ユニバーサルバンキングの構築がワールドバンクの条件」『金融財政事情』1985年8月19日号、25ページ。
- (2) 金融制度調査会「金融システムの安全性・信頼性の確保について」『金融』1992年2月号、41ページ。
- (3) 鈴木淑夫『日本の金融政策』岩波書店、1993年、124ページ。
- (4) この住友の外延的拡張政策については、作道洋太郎編『住友財閥史』教育社、1979年、199～200ページを参照。
- (5) 『日経ビジネス』1986年10月13日号、24ページ。
- (6) 梶原一明『住友銀行経営会議』講談社、1984年、268ページ。
- (7) 住友銀行行史編纂委員会『住友銀行百年史』1998年、408ページ。
- (8) 同上、409ページ。
- (9) 山下彰則『住友銀行支店長の告白』あつぷる出版社、1995年、62～63ページ。
- (10) 同上、65ページ・75ページ。
- (11) 柳田邦男『活力の構造—戦略篇』講談社、1986年、67ページ。
- (12) 前掲『住友銀行百年史』1998年、415ページ。

- (13) 同上, 634 ページ。
- (14) 同上, 636 ページ。
- (15) 銀行の公共性や社会的責任について考察したものとして, 以下の論文がある。  
 藤田安一「現代における金融機関の公共性と社会的責任に関する一考察」『生活経済学研究』第12巻, 1996年12月。藤田安一「現代金融機関における効率性と公共性」『鳥取大学教育学部研究報告』(人文・社会科学) 第46巻 第2号, 1995年12月。藤田安一「現代金融機関の社会的責任」『鳥取大学教育学部研究報告』(人文・社会科学) 第47巻 第1号, 1996年8月。  
 藤田安一「金融機関の効率性と公共性」日本科学者会議編『日本の科学者』vol.32 No.4, 1997年4月。
- (16) 中坊公平「住友銀行にモラルはない」『文芸春秋』1998年10月号, 203 ページ。
- (17) 中坊公平「銀行経営者のモラル欠如—それは必ず第二の住専問題を引き起こす—」『日本の論点'99』1999年, 187 ページ。
- (18) 同上。
- (19) 前掲「住友銀行にモラルはない」205 ページ。
- (20) 『日本経済新聞』1998年7月25日。
- (21) 社会経済生産性本部編『社是・社訓』生産性出版, 1998年, 156 ページ。

## 参考文献

- 住友銀行行史編纂委員会『住友銀行百年史』1998年。
- 住友銀行行史編纂委員会『住友銀行史—昭和50年代のあゆみ』1985年。
- 住友銀行行史編纂委員会『続住友銀行史』1960年。
- 作道洋太郎編『住友財閥史』教育社, 1979年。
- 作道洋太郎編『住友財閥』日本経済新聞社, 1982年。
- 鈴木謙一『住友』中央公論社, 1966年。
- 近藤 弘『住友グループのすべて』日本実業出版社, 1976年。
- 野口 祐『住友コンツェルン』新評論, 1968年。
- 安岡重明『日本の財閥』(日本経営史講座第3巻) 日本経済新聞社, 1976年。
- 奥村 宏『新・日本の六大企業集団』ダイヤモンド社, 1983年。
- 塩月修一『住友銀行』光文社, 1990年。
- 梶原一明『住友銀行経営会議』講談社, 1984年。
- 成田修身『住友銀行・野村證券』大月書店, 1991年。
- 山下彰則『住友銀行支店長の告白』あっぷる出版社, 1995年。
- 山下彰則『大銀行の犯罪』ザマサダ, 1996年。
- 日本経済新聞社編『イトマン・住銀事件』日本経済新聞社, 1991年。
- サンケイ新聞経済部(大阪)『住友パワー・最強部分の解明』オーエス出版, 1986年。
- 銀行研究グループ『汚れた住友銀行は変身できない』エール出版社, 1990年。
- 銀行時評社編『住友銀行の強さ』銀行時評社, 1986年。
- 及能正男『日本の都市銀行の研究』中央経済社, 1994年。
- 及能正男『都市銀行』中央経済社, 1995年。
- 斉藤文則『銀行』実務教育出版, 1983年。
- 松本一男『銀行—最後の選択』日本文芸社, 1990年。
- 小磯彰夫『銀行はどうなっているのか』晩聲社, 1991年。
- 山村喜晴『銀行審査部』実業之日本社, 1979年。
- 笹子勝哉『営業部』山手書房, 1984年。

日経ビジネス編『続々・会社の寿命—強さの研究—』日本経済新聞社, 1985 年。

読売新聞政経部編『ニッポンの経営者』読売新聞社, 1983 年。

柳田邦男『活力の構造—戦略篇』講談社, 1986 年。

奥村洋彦『現代日本経済論』東洋経済新報社, 1999 年。

経済企画庁総合計画編『金融自由化と金融システムの安定性』1993 年。

藤田安一「現代における金融機関の公共性と社会的責任に関する一考察」生活経済学会編『生活経済研究』第 2 巻, 1996 年 12 月。

藤田安一「現代金融機関における効率性と公共性」『鳥取大学教育学部研究報告』(人文・社会科学) 第 46 巻 第 2 号, 1995 年 12 月。

藤田安一「現代金融機関の社会的責任」『鳥取大学教育学部研究報告』(人文・社会科学) 第 47 巻 第 1 号, 1996 年 8 月。

藤田安一「金融機関の効率性と公共性」日本科学者会議編『日本の科学者』vol.32 No.4, 1997 年 4 月。

(2002 年 10 月 15 日受理)

