

現代金融機関の経営組織に関する一考察

——1980～90年代の住友銀行を素材にして——

藤 田 安 一*

はじめに——問題の所在——

- I 銀行における経営組織の転換——機能別組織から本部制組織へ
 - II 考察対象としての住友銀行
 - III 住友銀行における本部制組織の導入
 - IV 大和銀行における経営組織の改革
 - V 住友銀行における1984年および1988年組織改革の特徴
 - VI 住友銀行における本部制組織の廃止
- おわりに

はじめに——問題の所在——

1990年代初頭、バブル経済の崩壊を景気として、いっせいに金融・証券不祥事が明るみに出た。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、資産インフレを引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されていた銀行。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

*FUJITA Yasukazu 経済学（財政金融論，日本経済論）専攻

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引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員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。

I 銀行における経営組織の転換——機能別組織から本部制組織へ

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る「大企業の銀行離れ」を促すものにとらえた。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の経営に傾いていった。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、次のように語っている。

「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、何をすること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。」⁽¹⁾（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、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ぼり、異常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。」⁽²⁾

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、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。」⁽³⁾

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の第1は、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にある。

金融自由化以前には、いわゆる護送船団方式によって、金融機関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あまり現象のなかで有利に行うことが出来たため、金融機関は、貸し手のリスクを検討する前に、ともな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。

信用リスクの管理が甘くなった原因の第2は、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なったことである。

金融機関にとって、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、各金融機関はそろって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。

信用リスクを甘くした第3の原因は、本稿の課題でもあり、次に検討する金融機関内部の組織改革にあった。

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」である。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った。「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⁽⁴⁾。この点を、本稿では住友銀行を事例として考察することが課題である。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。

II 考察対象としての住友銀行

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り引き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職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くな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」⁽⁵⁾とやられてしまっている。「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が少なくない。

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、土地転がしで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ぼりつけて、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からう。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。」⁽⁶⁾ (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きがけて、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ていった例は少なくない。

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
行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。

Ⅲ 住友銀行における本部制組織の導入

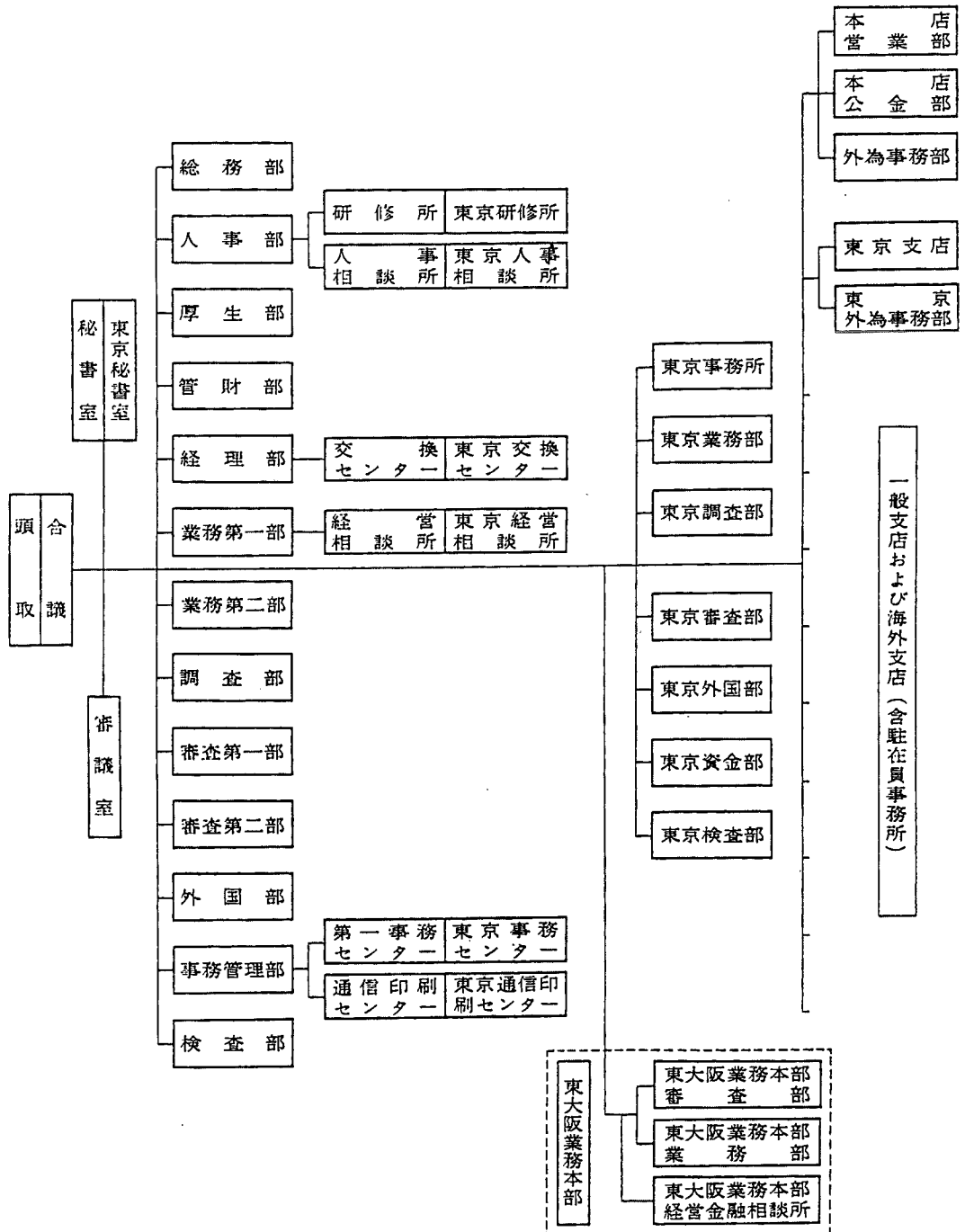
住友銀行が、1979年に他行にさきがけて「機能別組織」から「本部制組織」へと、組織改革を行っ
た背景には、すでに本稿のⅠで述べた金融機関をとりまく金融環境の変化とともに、いまひとつ住
友銀行内部の経営問題があった。それは、戦後初めての総合商社の破綻として世の注目を浴びた、
安宅産業の破綻である。

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资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1975年頃から、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」⁽⁷⁾ ことであると、
その決意を述べた。

図1 住友銀行における1965年6月30日現在の組織



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1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、おおよそ以上のような組織原理＝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)マーケットごとに異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⁽⁸⁾。

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2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2をみながら簡単に説明しておこう。

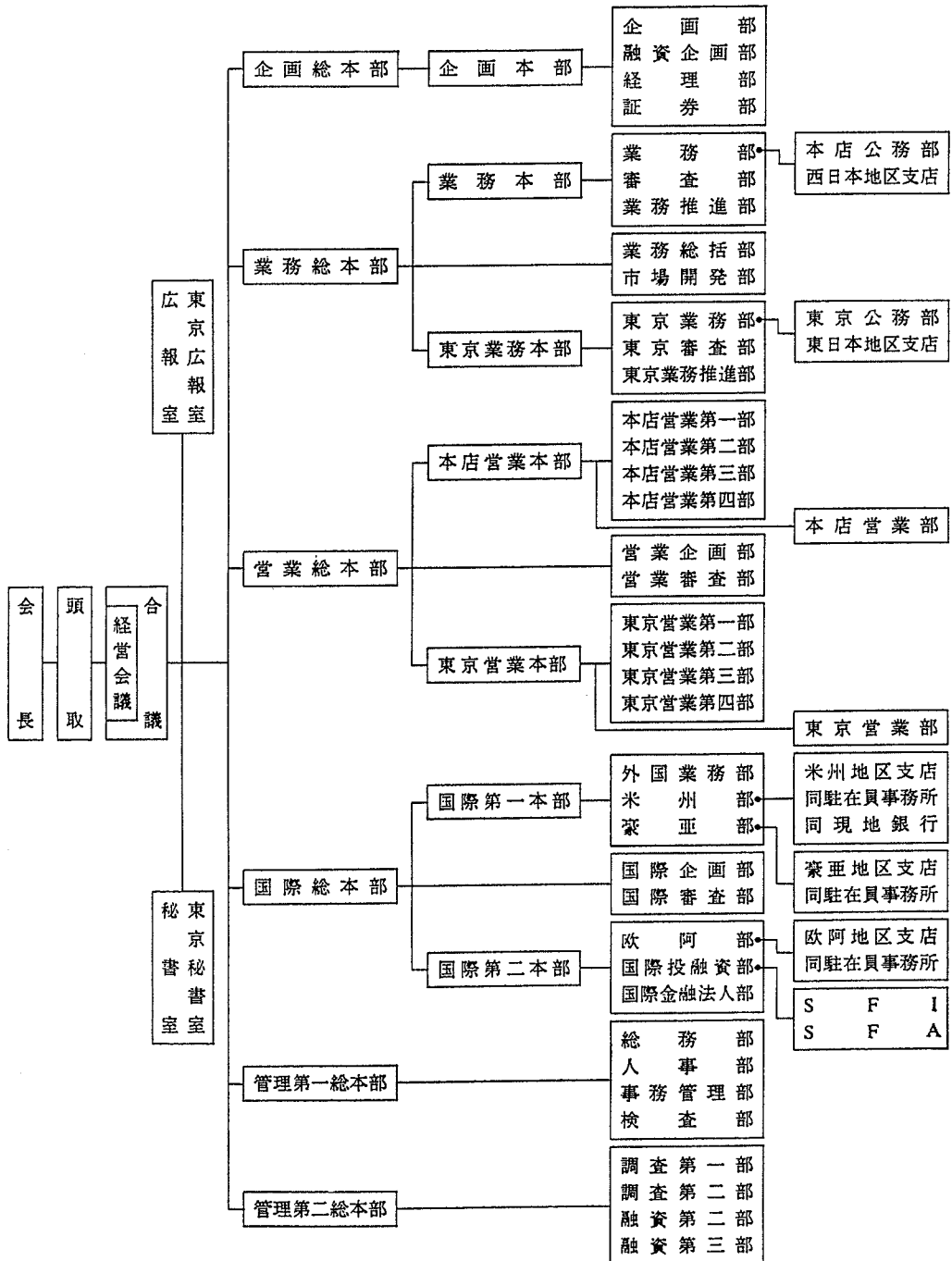
企画総本部は、全社的な立場から経営資源の最適配分の方針を立て、予算の策定と管理を通じて各総本部間の調整を行う。業務総本部は、営業総本部の担当以外の大企業や中小企業などを担当するとともに、広範な個人顧客層を担当する。営業総本部は、主として世界的な企業活動を展開している大企業取引を担当する。国際総本部は、国際業務全般を担当し、外国に進出した日系企業のほか、非日系企業も対象にし、地域別に所管している。管理第一・第二総本部は、人事や経理などの管理を行い、各ライン総本部とそれらに所属する内外の営業店を管理面からバックアップすることを目的としている。

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さ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的経営を端的に現す組織となった。この新組織によって、住友銀行の収益至上主義路線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2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。

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、その前に、つぎの2点について見ておこう。第1は、この時期に「機能別組織」から「本部制組織」へと組織改革を行った他の銀行の例として、大和銀行の場合をⅣにおいて取りあげる。第2に、住友銀行の本部制の発足から廃止までの間に行われた2度の大きな組織改組について、その特徴をⅤにおいて簡単にみておこう。

図2 住友銀行において1979年7月に発足した新組織



IV 大和銀行における経営組織の改革

住友銀行における本部制の導入をきっかけにして、他の都市銀行もあいついで本部制を採り入れていった。住友銀行の本部制への移行に都銀各行が追随したのは、言うまでもなく住友銀行によって、この組織が収益力を向上するのに寄与する組織であることが実証されたからである。こうして、本部制ブームが始まった。ここでは、都銀の中で大和銀行をとりあげ、大和銀行における本部制の採用についてみておこう。

大和銀行は、1983年に大幅な組織改革を行い、総合部制という名称で本部制組織の導入をはかった。その目的は、住友銀行の場合と同じく、徹底した収益向上をめざして、大企業、中小企業、個人などそれぞれの顧客別のニーズに対応した組織によって、業務の推進を効率的に行うことにあった。社史には、つぎのように述べられている。

「その目的の一つは、銀行の顧客層に対応した組織を作ることであり、今一つは、本部制組織の効率化、推進力の一層の強化であった。顧客層別に対応した組織づくりは、大企業、中堅中小企業、個人などそれぞれ異なったニーズを有する顧客層に対して適切に対応し業務推進の一層の進展を図ろうとするもの」⁽⁹⁾であった。

こうして、同年4月に、業務総合部と国際総合部、年金信託総合部という3総合部が設けられた。このうち業務総合部においては、これまで独立していた審査部が総合部に組み込まれ、預金と貸金の両業務を一体化し、顧客取引の一元的管理体制が確立した。

その後、1985年8月には、上記の3総合部に加えて、新たに企画総合部と信託総合部が設置された。企画総合部は、ALM体制の強化や総合的企画機能の強化など企画部門の充実を図ることを目的として設置された。他方、信託総合部の設置は、大和銀行の特性である信託併営機能のより一層の発揮を目的に、土地信託など不動産業務の拡充をはじめ信託業務の幅広い展開をめざすことであった。

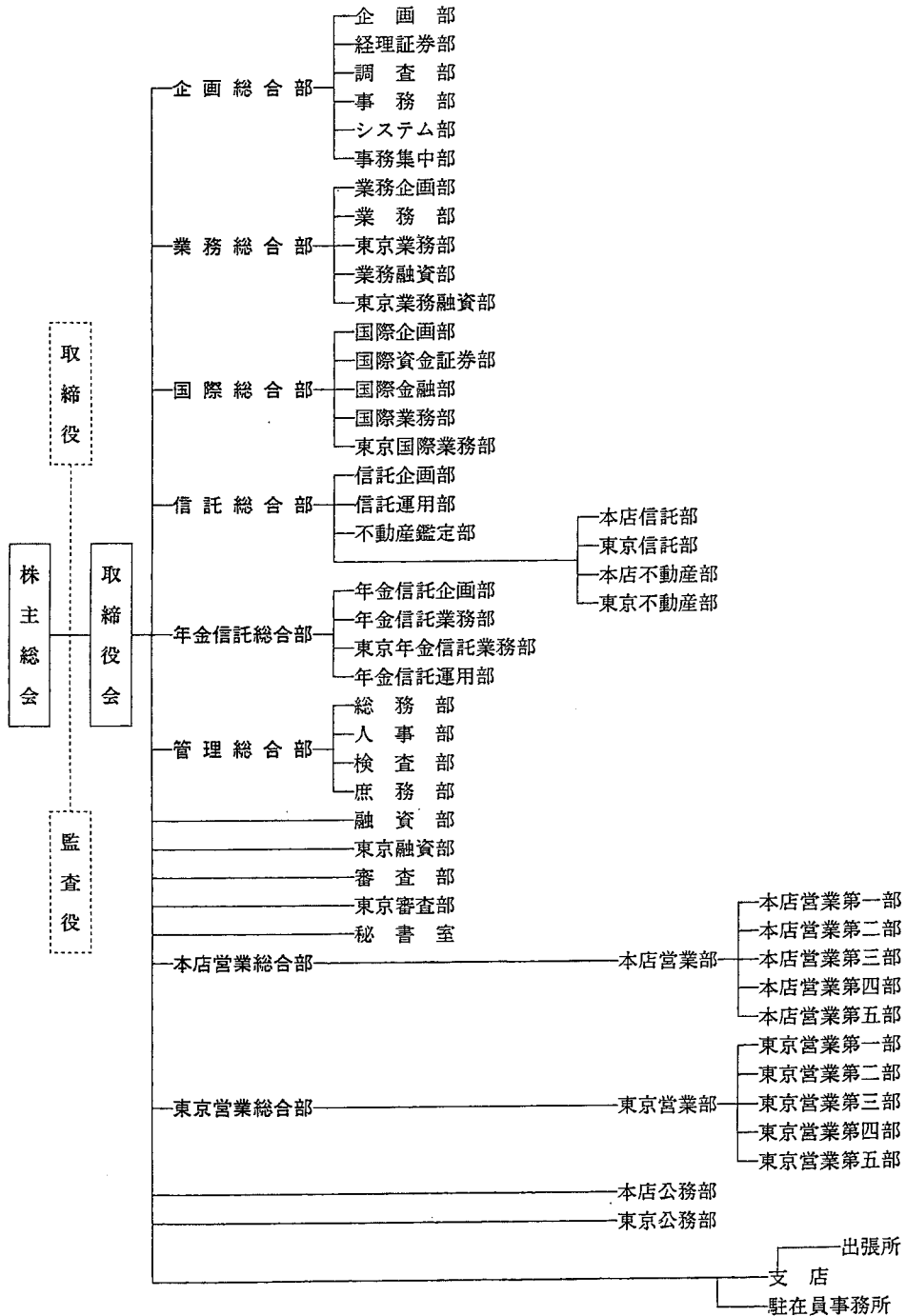
さらに、1986年8月には、本店営業総合部、東京営業総合部、管理総合部の3総合部が設けられ、従来の総合部と合わせて8総合部となった。この時、設けられた本店営業総合部は、これまでの本店営業部と東京営業部とを総合したものであり、これによって大企業の取引を充実させ、ホールセール部門を強化することをねらいとした。また、管理総合部の新設は、総務部、人事部、検査部、庶務部を統轄することによって、ヒト・モノ・カネの一元的管理を図り、他の総合部の支援体制を強化しようとするのであった。こうして出来上がったのが、図3に示した組織である⁽¹⁰⁾。

以上のような総合部体制を整えたうえで、大和銀行は1986年上期より、プロフィット・センター別・運営体制による業務運営を本格的に展開した。このプロフィット・センター体制というのは、各総合部を事業部すなわちプロフィット・センターとみなし、この各プロフィット・センターがそれぞれ収益目標をたて、その目標を責任をもって実現することをめざす収益至上主義的組織体制である。

この収益至上主義的プロフィット・センター体制の特徴を、大和銀行は、あからさまに次のように述べている。

「総合部体制の導入によるプロフィット・センター別運営体制の確立により、従来ややもすれば業務運営において預金計数面に重きが置かれ収益は預金計数の伸展に連動して生じてくるとの考え方が見られたものが、収益が業務運営の基本的な目標であるという収益重視の業務運営に徹底され

図3 大和銀行における1988年8月1日現在の組織



ることになったのである。」⁽¹¹⁾ (傍点は引用者)

このように、住友銀行によって火がつけられた本部制組織への機構改革は、1980年代に Fitzgerald と都銀各行において導入され、大和銀行のように、あからさまな収益至上主義的組織へと益々まがきかけられていったのである。

V 住友銀行における1984年および1988年組織改革の特徴

住友銀行において、1979年に導入された本部制組織は1991年に廃止される。しかし、その間、大きな改組が2度にわたって行われた。

一度目は、1984年に行われた改組である。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。

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って、名称は現在のようにしたわけです。」⁽¹²⁾ (傍点は引用者)

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。」⁽¹³⁾ と説明している。

図 4 住友銀行における1985年6月30日現在の組

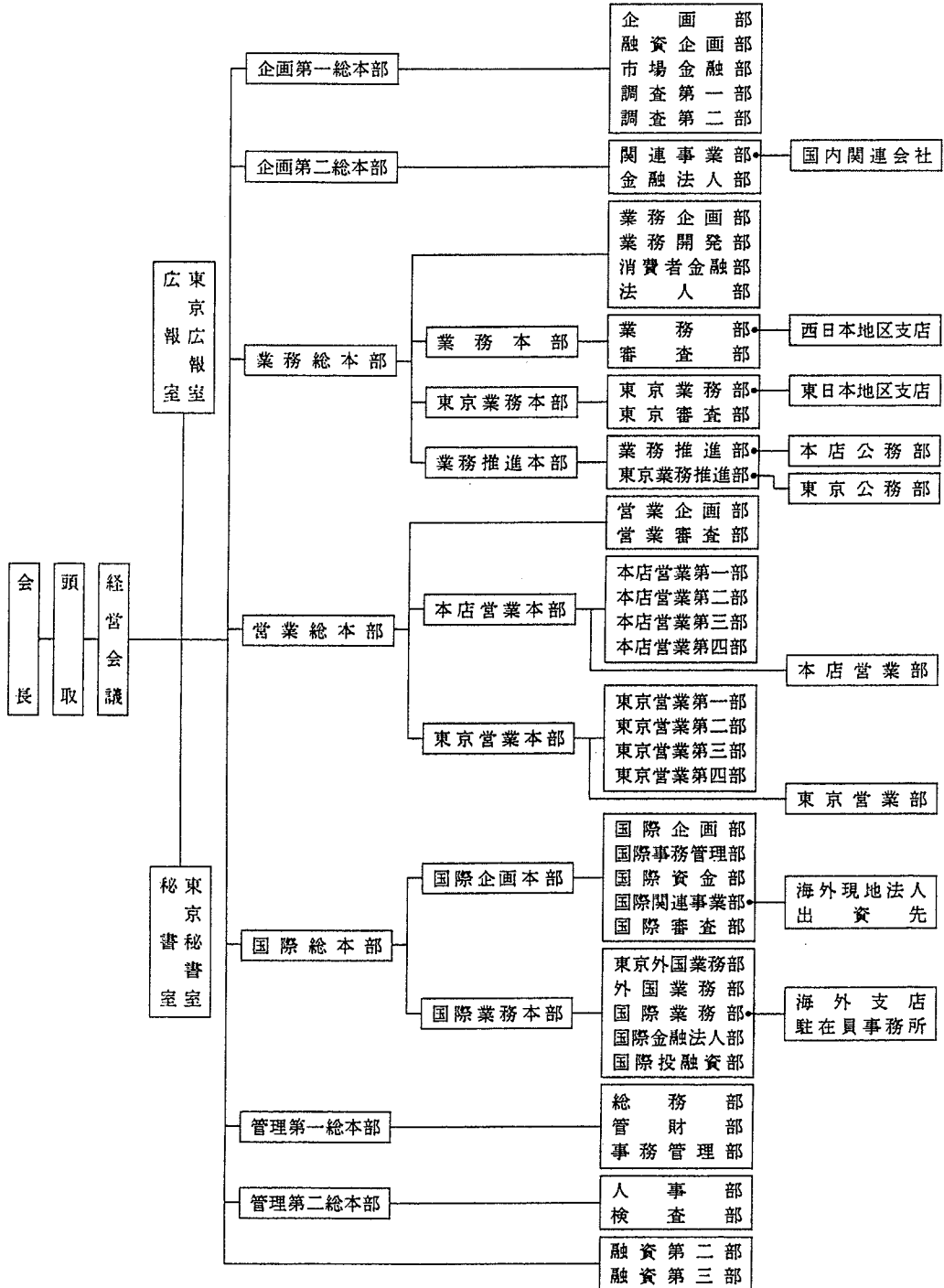
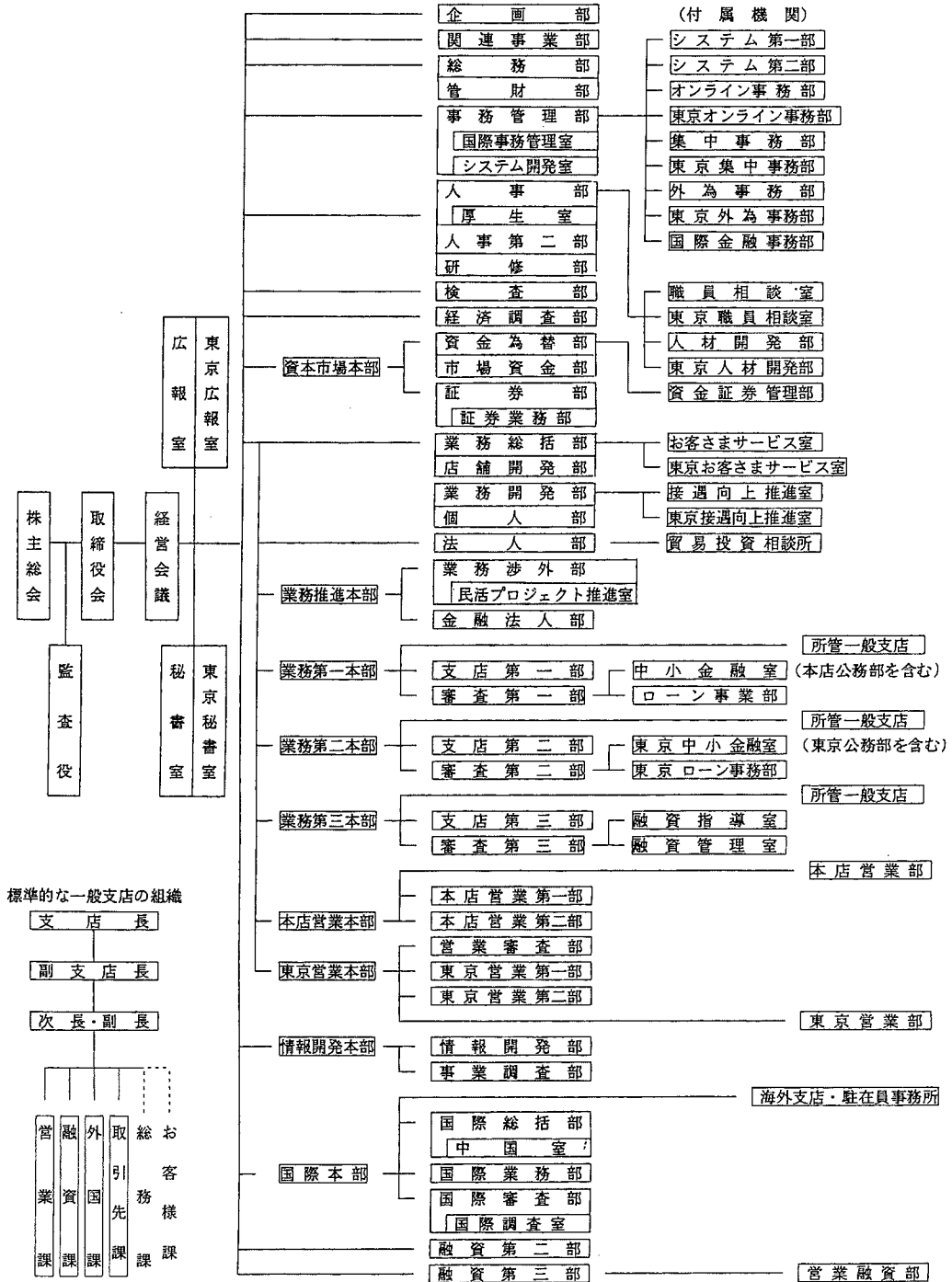


図5 住友銀行における1988年6月30日現在の組織



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が派生しやすく、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性が保たれなくなっただけか、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。

VI 住友銀行における本部制組織の廃止

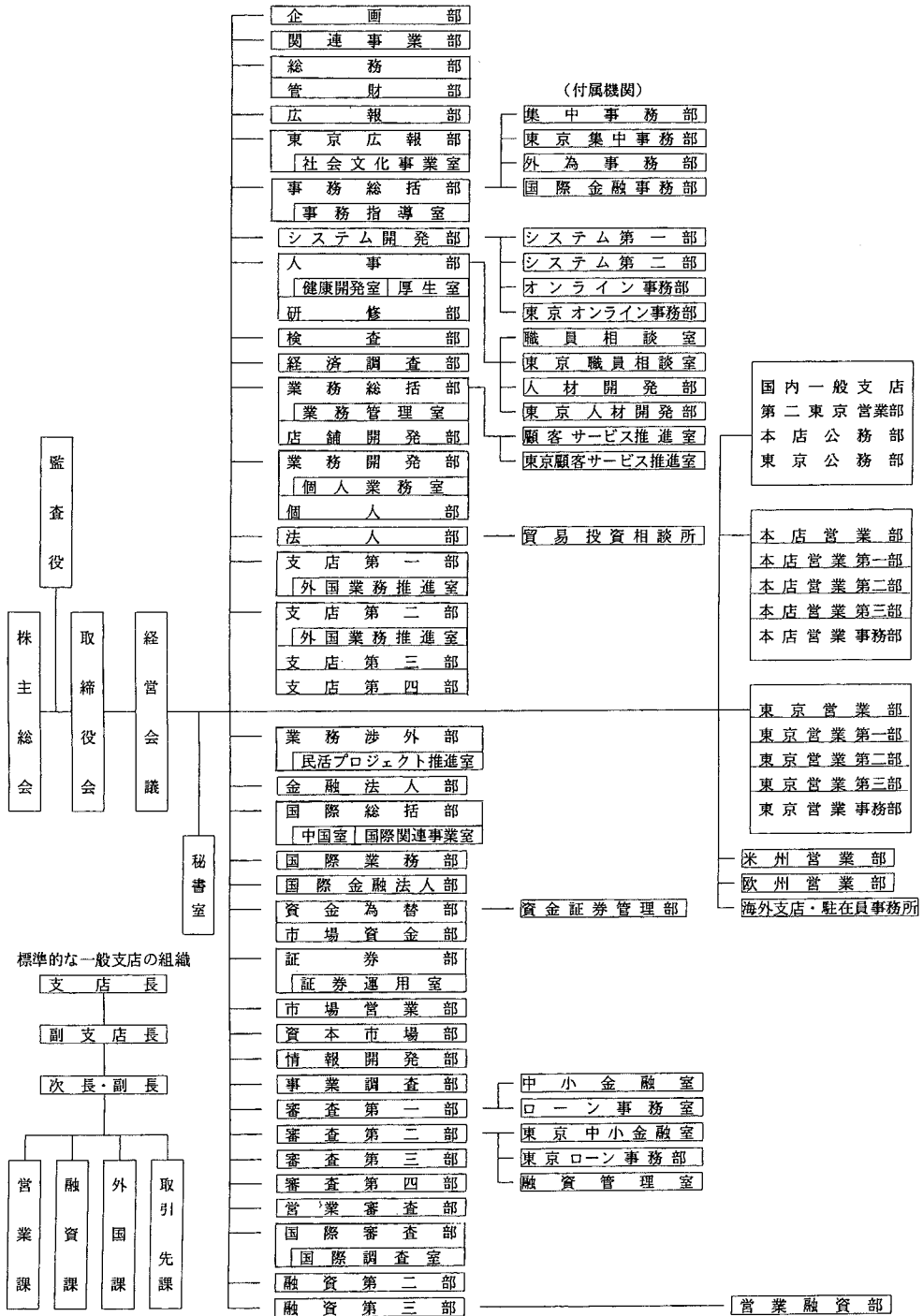
上記の1988年における住友銀行の組織改革の頃は、まだ日本経済はバブルの真ただ中であつた。

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、異常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。

図6 住友銀行における1991年7月31日現在の組織



一方、銀行では日本興業銀行が関連ノン・バンクなどとともに、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ひ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も、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。」⁽¹⁴⁾

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、本部制の廃止にとともに、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⁽¹⁵⁾。

このように住友銀行が、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が行われるとすれば、審査機能の充実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、収益至上主義の姿勢を改め、銀行の公共性と社会的責任⁽¹⁶⁾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、銀行の復権を保障するものとして重要な意義をもつものとなるであろう。

おわりに

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安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、組織に体現させたのである。

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、甚大であると言わなければならない。

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がわかるというものである。

そうであるとするれば、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。

住友銀行には、本部制組織が導入されるまで、ダブルチェック・システムがとられていた。このシステムは、各支店における融資案件に対し、調査部と審査部の両部門でチェックする体制である。調査部が、主に産業界の動向から企業の成長性を診断し、さらに審査部が、個別企業の経営内容を分析する、まさに、ダブルに審査するという方式である。住友銀行で、このシステムが出来たのは遠く大正末期にまで遡るという。

支店の積極的な融資行動を支援しながら、しかも回収を含めて支障をきたさないよう事前に準備する。このシステムによって、住友銀行は極力、不良債権を生まないようにしながら収益をあげてきた。戦前・戦後をつうじて、住友銀行の「堅実経営」の根底にあったのは、まさにこのダブルチェック・システムであった。

もちろん、このシステムが今述べたような十分な働きをしたかといえば、答えはノーである。本稿でみたように、住友銀行がメインバンクとなっていた安宅産業の破綻によって、住友銀行は莫大な損失をこうむった。明らかに、チェックの甘さである。また、時の経済状況と銀行の経営事情とを反映して、ダブルチェック・システムの働きが弱まってしまうことは、確かにあったであろう。しかし、バブル期にみられたような住友銀行の野放図な融資に比べると、このダブルチェック・システムが銀行の公共性を守るうえで重要なシステムであったと言える。同時に、このシステムが存

在する限り、現在の銀行経営者に比べ、まだ当時の経営者のモラルは高かったと言えよう。

ダブルチェック・システムが銀行の公共性を守るうえで重要なシステムであるといっても、それは決して、収益性を軽視するものではない。むしろ、収益性を重視するがゆえに必要なシステムであった。収益を確保するためにチェックが厳しい住友銀行への非難として、「逃げの名人」というあだ名がついていた。磯田一郎が頭取に就任するまで、戦後の頭取および会長として25年の長きにわたって住友銀行に君臨していた、堀田庄三の経営姿勢に対して投げつけられた言葉である。それは、融資先の経営に問題が生じてくると、いち早く状況をつかみ融資を引き揚げてしまうという陰口である。しかし、これは情報収集能力に優れていることの証であり、ある面では、ほめ言葉といえる。

このように従来の銀行組織には、銀行の公共性を保障するシステムが組み込まれていた。その代表的なものが、融資のチェック機能を果たす審査部門の独立性であった。確かに、組織は、変化するものであり、経営環境の変化によって大胆な組織改革は時として必要であろう。しかし、そうした組織改革のなかでも、決して変えてはならない分野がある。その分野こそ審査部門であり、審査機能の充実をはかるということである。反面教師として、そのことを証明したものが、1980年代から90年代にかけてのわが国の銀行における経営組織の改革であった。私達が積極的に学びとらなければならない、貴重な歴史的教訓であろう。

注

- (1) 『金融財政事情』1985年8月19日号。
- (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) この点を、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)には、次のように述べられている。

「本部制組織はマーケット指向を強く打ち出した組織形態である。銀行によって若干の差異はあるが、組織を大企業、中小企業、個人といった顧客マーケットに従って分割するとともに、各顧客マーケット担当部門に業務推進、審査、管理その他一切の機能を極力集中させるというものであった。このような本部制組織の下では銀行経営がややもすると業務推進一辺倒となることは十分予想される。実際、85年頃においても、本部制組織への転換は営業推進力の強化に寄与するとの評価が支配的であり、各銀行は顧客マーケット別組織を一層強化、徹底する方向で組織改正を行うとともに、相当部分の権限を現場に委譲していった。この結果、各本部内での完結処理により各種案件への迅速な対応が可能となったが、その一方で、業務推進と審査の相互牽制機能が弱まり、結果として審査が甘くなりがちになったことは否めない。80年代後半において、銀行がリスク管理をおろそかにしてハイリターンを追求した素地の一つはその組織体制にあったといえる。」(39ページ)

- (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。
- (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) 大和銀行七十年史編纂委員会『大和銀行七十年史』1988年、213ページ。
- (10) 1983年に採用されたこの総合部制は、その後、1989年6月に「企画総合部」「業務総合部」「管理総合部」「本店営業総合部」「東京営業総合部」の5総合部が廃止され、つづく、1992年4月には「国際総合部」「信託総合部」「年金信託総合部」の3総合部も廃止され、これによって、8総合部すべてが廃止さ

れた。(大和銀行八十年史編纂委員会『大和銀行八十年史』1999年、30ページおよび129ページ参照。)

(11) 前掲『大和銀行七十年史』216ページ。

(12) 柳田邦男『活力の構造——戦略篇』講談社、1986年、67ページ。

(13) 前掲『住友銀行百年史』1998年、415ページ。

(14) 同上、634ページ。

(15) 同上、636ページ。

(16) 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。

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。

大和銀行七十年史編纂委員会『大和銀行七十年史』1988年。

大和銀行八十年史編纂委員会『大和銀行八十年史』1999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・野村証券』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。

(1999年10月27日受理)

