

住友銀行における収益性と公共性

藤 田 安 一*

はじめに——問題の所在——

- I 住友銀行の住友グループにおける位置
 - II 住友銀行——金融界の傍流から本流へ
 - III 住友銀行における高収益の源泉
 - IV 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
 - V 住友銀行における収益性と公共性
 - VI 公共性を優先した銀行経営へ
- おわりに

はじめに——問題の所在——

ゲーテは、その著『ファウスト』のなかで、激しく現世にしがみつこうとする自分と、俗世をのがれて霊界へ上りたいという自分とに引き裂かれる苦悩を、つぎのように表現している。

「ああ！わたしの胸には、2つの魂がやどっているのだ！

その1つの魂は、もう1つから離れたがっている。

1つは、はげしい情欲をもやして、この世に、吸いつく蝸の足のようにならみついている。

もう1つは、なんとかして塵芥からのがれ去り、聖賢の住む霊域へ昇ろうとするのだ。」⁽¹⁾

この2つの相反する性格をもつ魂に、人間がほんろうされ続ける姿は、あたかも金融機関が「収益性」と「公共性」を統一しようとして葛藤する姿に似ている。

常に、口を開けば「公共性」を強調する金融機関が、効率化という名で著しく「収益性」を追求していった姿を、私達は1980年代後半から90年代初めにかけてのバブル経済期の銀行行動にみることができる。

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って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

*FUJITA Yasukazu 経済学 (財政金融論, 日本経済論) 専攻

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
の融資、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月期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、野村證券と日興證券が、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。さらに、住友銀行が社長以外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2500億円の資金をつぎこみ、そのほとんどが闇に消えた事件など、およそ表面化した事件だけでも、銀行の反社会的・反公共的行為の多様性とその規模の大きさに驚かされる。

以上の事件簿は、現代の金融機関が「収益性」と「公共性」との統一に失敗したファイルの数々であり、その結果、引き起こされた金融不安の真っ只中に、いま私達は生活しているのである。この金融危機からいかにして脱却し、安定した金融システムを創るために金融機関はどうあるべきなのであろうか。

本稿の課題は、このような問題意識のもと、「収益性」と「公共性」とをキー・ワードに、住友銀行を素材として、現代における金融機関のあり方を考察することにある。

まずは、なぜ住友銀行を例としてとりあげるのか。その理由について述べておこう。

I 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⁽²⁾。

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）⁽³⁾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のである。

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⁽⁴⁾。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あつた。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つた松下電器、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⁽⁵⁾。

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。

II 住友銀行——金融界の傍流から本流へ

では、住友グループを印象づける住友銀行のイメージとは、どのようなものであろうか。

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⁽⁶⁾。

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」⁽⁷⁾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。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。」⁽⁸⁾ (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、都銀各社は、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、経営組織の分野においても、1980年代に都銀各社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。早くも住友銀行は、1979年に総本部制という名称で、メーカーの事業部制をモデルとした本部制組織を導入した⁽⁹⁾。この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、都市銀行各社が、住友銀行に追随して、つぎつぎと本部制組織を採用していったのである。

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 住友銀行における高収益の源泉

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、1970年代に入って安宅産業の経営破綻で住友銀行は巨額の損失を出し、また、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。この間、安宅産業の経営破綻と平和相互銀行との合併は、住友銀行にとって、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る重大な出来事であった。

まず、戦後初めての総合商社の破綻として世の注目を浴びた、安宅産業の破綻をみることにしよう。

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容容拡大を行い、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⁽¹⁰⁾。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」⁽¹¹⁾ ことであると、その決意を述べた。

磯田一郎の後をついで、1983年頭取に就任した小松 康も、この栄光の座をとりもどすべき、収益第一主義的経営を徹底させることを宣言し、つぎのように述べた。

「収益はいわばリスクの最終担保であります。……収益は将来のコストであります。そういう意味で、これからの激動の時代には収益第一主義はますます重要性をくわえこそすれ、いささかも手を緩めるわけにはまいらないのであります。」⁽¹²⁾（傍点は引用者）

その結果、安宅産業の経営破綻からわずか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。

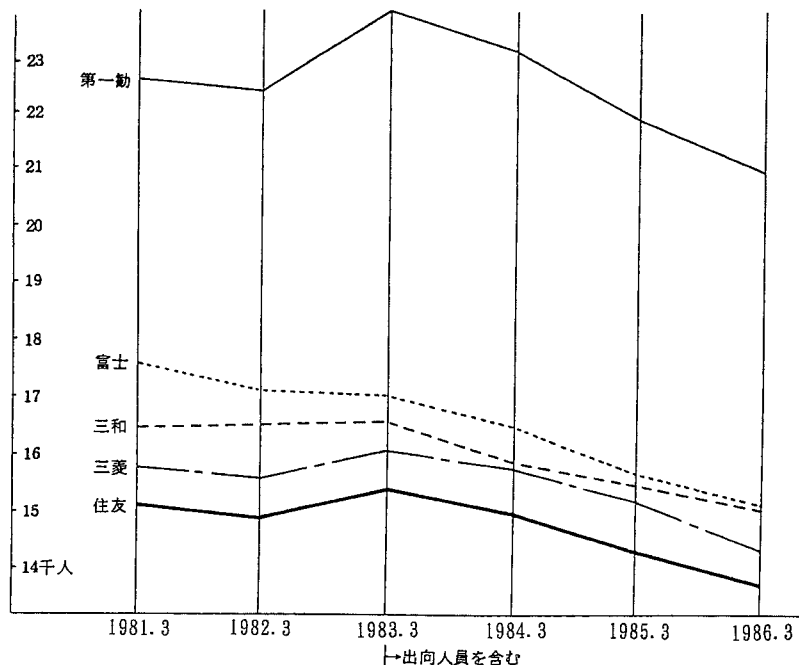
なぜ住友銀行は、これほどまでに収益力を強化することが出来たのか。磯田・小松両頭取の収益至上主義的経営姿勢を、現実の収益向上に結びつけた原動力は、どこにあったのだろうか。

その秘密を解くカギは、銀行の経常収益と経常利益との違いにある。一般企業の売上に相当する経常収益は、1985年9月の上期決算において住友銀行は9772億円であった。この数字は当時の都市銀行13行中3位で、トップの第一勧銀の1兆674億円と比較すると1000億円も少ない。しかし、これが利益になると全く事情が異なってくる。すなわち、経常収益から経常費用を控除した経常利益でみると、住友銀行は同年同月期には802億円で、第一勧銀の729億円を上まわってトップとなっている。この傾向は、表1からわかるように、1980年代における住友銀行の顕著な特徴である。

売り上げでは劣るが、利益では上回る。どうして、こういう状態が生まれるのか。その理由は、原価コストが安いからである。原価コストの中心は行員の人件費であるから、人件費のわりに行員一人当たりの生産性が高いからである。

図1を見られたい。この図は、1981年から1986年に至る都銀各銀行の行員数を表したものである。人数の多い順から第一勧銀、富士銀行、三和銀行、三菱銀行、住友銀行となっており、この中では住友銀行は最も少ない行員数であることがわかる。ところが、図2を見ると、事態は全く逆転する。行員数では最も多かった第一勧銀は、行員一人当たりの経常収益では最下位になり、行員数の最も少ない住友銀行がトップに躍り出ている。しかも、2位の富士銀行以下を、大きく引き離していることに注目されたい。いかに、住友銀行では行員一人当たりの生産性が高いかである。

図1 各銀行の行員数



(出所) 小磯彰夫『銀行はどうなっているのか』晩聲社、1991年、55ページ。

これを具体的な数字で見ると、つぎのようになる。

1985年9月の上期決算における住友銀行の一人当たり預金量は、15億6100万円でトップであった(2位富士銀行14億7400万円、3位三菱銀行14億1800万円)。これを預金総量でトップの第一勧銀

表1 各銀行の利益水準の推移

		1976		1976		1977		1977		1978		1978	
		／上	格差	／下	格差	／上	格差	／下	格差	／上	格差	／下	格差
經常利益	住友	329		341		438		398		342		347	
	富士	296	33	315	26	291	147	317	81	399	-57	311	36
	三菱	288	41	301	40	276	162	319	79	372	-30	327	20
	第一勧	267	62	278	63	243	195	276	122	326	16	307	40
		270	59	317	24	267	171	254	144	343	-1	323	24
営業利益	住友	384		373		400		346		324		389	
	富士	322	62	355	18	275	125	240	106	308	16	333	56
	三菱	313	71	341	32	192	208	231	115	275	49	343	46
	第一勧	304	80	322	51	206	194	191	155	245	79	323	66
		288	96	332	41	233	167	177	169	299	25	358	31
当期利益	住友	138		144		81		140		142		157	
	富士	131	7	138	6	155	-74	149	-9	149	-7	164	-7
	三菱	132	6	138	6	152	-71	148	-8	148	-6	163	-6
	第一勧	119	19	125	19	136	-55	133	7	133	9	147	10
		125	13	131	13	142	-61	137	3	137	5	150	7
国際部門	住友	137		145		119		132		123		111	
	富士	129	8	142	3	129	-10	131	1	133	-10	121	-10
	三菱	103	34	112	33	100	19	112	20	112	11	107	4
	第一勧	129	8	130	15	123	-4	127	5	123	0	107	4
		138	-1	151	-6	140	-21	138	-6	145	-22	126	-15

		1981		1981		1981		1982		1982		1982	
		／上	格差	(／下)	格差	年度	格差	／上	格差	(／下)	格差	年度	格差
經常利益	住友	435		616		1,051		679		893		1,572	
	富士	353	82	676	-60	1,029	22	593	86	772	121	1,365	207
	三菱	353	82	520	96	873	178	449	230	503	390	952	620
	第一勧	304	131	439	177	743	308	408	271	521	372	929	643
		348	87	463	153	811	240	377	302	457	436	834	738
営業利益	住友	465		587		1,052		663		732		1,395	
	富士	380	85	558	29	938	114	553	110	559	173	1,112	283
	三菱	305	160	459	128	764	288	464	199	473	259	937	458
	第一勧	220	245	388	199	608	444	406	257	358	374	764	631
		219	246	358	229	577	475	364	299	496	236	860	535
当期利益	住友	223		333		556		322		278		600	
	富士	201	22	321	12	522	34	305	17	260	18	565	35
	三菱	170	53	220	113	390	166	222	100	185	93	407	193
	第一勧	161	62	190	143	351	205	192	130	174	104	366	234
		162	61	194	139	356	200	193	129	178	100	371	229
国際部門	住友	210		278		494		318		333		651	
	富士	170	46	259	19	429	65	280	38	340	-7	620	31
	三菱	133	83	217	61	350	144	224	94	203	130	427	224
	第一勧	152	64	230	48	382	112	227	91	305	28	532	119
		153	63	226	52	379	115	217	101	210	123	427	224

と比較すると、一人当たり預金量は第一勧銀が11億4700万円にしかない。すなわち住友銀行の行員は、第一勧銀の行員のなんと1.4倍の預金量を集めている計算になる。

つぎに、住友銀行行員一人当たりの貸出金を第一勧銀と比較すると、1.25倍となる。また、一店

(単位：億円)

1979		1979		1979		1980		1980		1980	
／上	格差	／下	格差	年度	格差	／上	格差	／下	格差	年度	格差
256		118		374		437		293		730	
164	92	76	42	240	134	351	86	341	-48	692	38
159	97	267	-149	426	-52	326	111	283	10	609	121
202	54	96	22	298	76	299	138	232	61	531	199
182	74	292	-174	474	-100	246	191	239	54	485	245
360		392		752		507		401		908	
313	47	414	-22	727	25	483	24	350	51	833	75
362	-2	381	11	743	9	350	157	231	170	581	327
277	83	384	8	661	91	329	178	176	225	505	403
348	12	353	39	701	51	348	159	218	183	566	342
126		75		201		157		157		314	
132	-6	79	-4	211	-10	164	-7	164	-7	328	-14
131	-5	128	-53	259	-58	143	14	139	18	282	32
118	8	70	5	188	13	137	20	133	24	270	44
120	6	125	-50	245	-44	139	18	135	22	274	40
138		111		249		182		184		366	
138	0	118	-7	256	-7	159	23	163	21	322	44
121	17	108	3	229	20	133	49	100	84	233	133
139	-1	127	-16	266	-17	167	15	120	64	287	79
155	-17	148	-37	303	-54	172	10	134	50	306	60

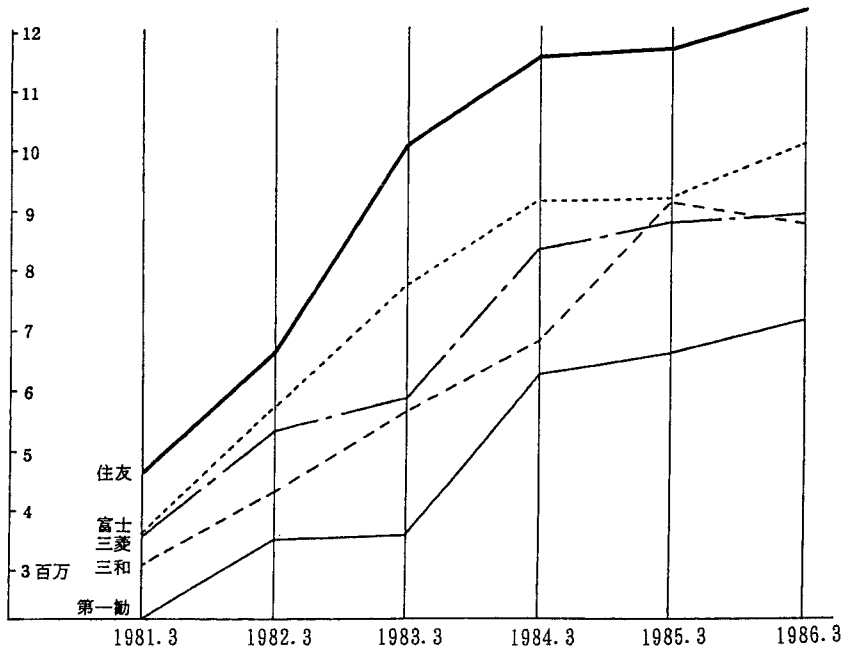
1983		1983		1983		1984		1984		1984		1985	
／上	格差	／下	格差	年度	格差	／上	格差	／下	格差	年度	格差	／上	格差
842		831		1,673		747		838		1,585		802	
756	86	770	61	1,526	147	689	58	758	80	1,447	138	756	46
570	272	737	94	1,307	366	601	146	725	113	1,320	259	605	197
584	258	480	351	1,064	609	681	66	703	135	1,384	201	614	188
650	192	720	111	1,370	303	632	115	708	130	1,340	245	729	73
819		682		1,501		649		700		1,349		704	
656	163	616	66	1,272	229	494	155	580	120	1,074	275	623	81
574	245	567	115	1,141	360	520	129	606	94	1,126	223	573	131
551	268	369	313	920	581	410	239	492	208	902	447	581	123
493	326	617	65	1,110	391	535	114	604	96	1,139	210	619	85
392		392		784		359		391		750		407	
375	17	355	37	730	54	320	39	368	23	688	62	373	34
276	116	325	67	601	183	305	54	316	75	621	129	356	51
249	143	310	82	559	225	280	79	306	85	586	164	341	66
250	142	314	78	564	220	290	69	311	80	601	149	351	56
348		307		655		327		446		773		420	
259	89	290	17	549	106	237	90	332	114	569	204	336	84
216	132	214	93	430	225	223	104	303	143	526	247	276	144
272	76	265	42	537	118	212	115	303	143	515	258	352	68
245	103	266	41	511	144	286	41	345	101	631	142	331	89

(出所) 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、40～41ページ。

舗当たりの預金についても、住友銀行は第一勧銀の1.38倍である。しかも、住友銀行の一人当たり・一店舗当たりの預貸金は、表2にみるように、年々顕著に増大していたのである。

要するに、住友銀行の高い収益の源泉は、明らかに行員による猛烈な労働の結果である。先に述べたように、住友銀行が「ノルマ銀行」と呼ばれ、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がもたれている理由には、こうした事情がある。

図2 一人当たりの経常利益（継承利益／全従業員）



（出所）小磯彰夫『銀行はどうなっているのか』晩聲社，1991年，54ページ。

表2 住友銀行における行員一人当たり・一店舗当たりの預貸金の推移

（単位：百万円）

	1981.3	1982.3	1983.3	1984.3	1985.3
一人当り預金	778	993	1,098	1,270	1,561
一店舗当り預金	56,294	70,857	76,074	83,924	97,237
一人当り貸出	558	659	731	834	1,029
一店舗当り貸出	40,372	47,034	50,629	55,078	64,116

（出所）銀行時評社編『住友銀行の強さ』銀行時評社，1986年，46ページ。

IV 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

つぎに、1980年代における住友銀行の収益至上主義路線を一層強化する画期となった、平和相互銀行の吸収合併をみておこう。

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⁽¹³⁾。

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、銀行の犯罪行為として断罪される種をまくことになる。バブル当時、住友銀行は、飽くことなく不動産や株式を利用して、地上げ屋や仕手筋にさえ莫大な融資を行っていった。そのような行為さえも許される当時の住友銀行内の雰囲気や、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・山下彰則は、実に印象的に自らの告白書の中で、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、B I S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%にしなければならぬという、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。⁽¹⁴⁾

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。」⁽¹⁵⁾

こうしたバブル期の銀行行動が、バブルの崩壊とともに表面化する各種の金融トラブルを引き起こした。銀行が顧客に十分な説明もしないで土地や株、ゴルフの会員権などをすすめ、その資金を融資したが、その後の地価や株価の暴落、ゴルフ場の倒産によって、顧客が銀行へ資金の返却ができなくなったケースが続出した。なかでも、裁判に持ち込まれたケースで最も多かったのが、変額保険をめぐるトラブルであり、その後、全国で600件にもおよぶ裁判がおこされている。

この変額保険とは、もっぱら株式によって運用される保険商品で、従来の定額保険とは違い、死亡時の最低保障こそあるものの、生命保険会社の運用がうまくいかず損失が出れば、それは全額加入者の損失とされる。いわば、変額保険は保険とは名ばかりで、むしろ証券投資信託商品と類似性を持ち、極めてリスクの高い商品である。

このような性格をもった変額保険を、バブル経済期に銀行員がそのリスクの説明も不十分なまま、顧客に「相続税対策になるから」と勧めて加入させたのである。その際、顧客は保険料を一括して保険会社に払い込むために、多額の金を銀行から借りるのだが、その際にも銀行員は、「いま保険の運用成績がよいので、その解約返戻金で銀行からの借入金を返済すればよい」ともちかける。その言葉を信じて加入したものの、その後の株価の値下がりによって保険の運用成績は落ち込み、期待した解約返戻金は少なく銀行への返済ができなくなってしまったのである。

表3 住友銀行における主要勘定残高の推移

(億円)

	1984.3	1985.3	1986.3	1987.3	1988.3	1989.3
全 店						
預 金	177,544	207,151	210,938	260,610	305,420	359,990
譲渡性預金	13,802	17,466	14,147	17,224	20,094	26,672
貸 出 金	125,577	148,108	158,977	198,121	226,109	257,300
有 価 証 券	25,182	25,931	27,731	33,689	40,651	46,870
国 内 店						
預 金	121,547	129,880	145,586	173,964	199,025	208,044
譲渡性預金	4,848	5,897	6,072	5,454	8,523	8,290
貸 出 金	106,940	121,289	139,122	173,903	197,018	218,757

(注) 『金融財政事情』各号より作成。

表4 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	4,167④
営業利益	1,052①	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。

表5 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。

ともあれ、先の引用から、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、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。

この間の事情を、住友銀行の主要勘定と収益力の推移によってみておこう。

まず、住友銀行の主要勘定は、表3からわかるように、1986年10月の平和相互銀行の吸収合併によって、1987年3月以降、預金および貸出金とも大幅に増大している。しかし、住友銀行の収益力は、表4にみるように、各種利益とも1987年3月には、それまでの都銀のトップから順位を下げた。

経済利益は4位に、営業利益は2位に、当期利益は5位へと大きく転落した。その理由は、言うまでもなく平和相互銀行の合併によって累積債務の償却を行ったことによる。

しかし、同じく表4および表5から明らかなように、それからわずか3年後の1989年3月期には、経常利益、営業利益、当期利益のいずれも1位になった。これによって、住友銀行は銀行の3つの主要利益指標の「三冠王」に輝いたのである。

V 住友銀行における収益性と公共性

しかし、住友銀行にとって、その代償はあまりにも大きかった。住友銀行は「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。その住友銀行の社会的責任は大きい。

なるほど、そのつど責任をとって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⁽¹⁶⁾。

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。」⁽¹⁷⁾

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⁽¹⁸⁾。

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」⁽¹⁹⁾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。」⁽²⁰⁾

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⁽²¹⁾をみると、つぎのようになっている。そこには、住友銀行の公共性が端的に表明されている。

「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るとともに、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。」⁽²²⁾

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理念（公共性）とその実態（収益性）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。

VI 公共性を優先した銀行経営へ

とくに銀行が、高い公共性と強い社会的責任⁽²³⁾を自覚した経営を行な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って、銀行間の競争は激化し、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コンフリクト（矛盾）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、相変わらず収益至上主義的経営姿勢を示し、公共性の自覚に著しく欠けていることは、バブル期の教訓を無視した由々しき事態であると言わなければならない。

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、そうした金融機関に対する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。その証拠に、都銀などわが国の大銀行が、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。

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、金融システムの公共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、私一人ではないであろう。

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、現在に至っても、まだ80兆円⁽²⁴⁾にのぼる巨額不良債権の未償却問題となって、資金の適正な社会的配分を防いでいるのである。

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) ゲーテ『ファウスト』井上正蔵他訳『世界文学全集』第7巻、集英社、1976年、38ページ。
- (2) ちなみに、住友グループ内における同系金融機関の融資比率は、1974年3月末現在で31.13%となっており、三菱系の29%や三井系の21%に比べて高い比率を示している。詳しくは、作道洋太郎編『住友財閥史』教育社、1979年、190～193ページ参照。
- (3) 住友グループの社長会である白水会の呼び名は、住友家が「泉屋」と号して銅商をはじめたことに由来し、「泉」を上下に分けて「白水」としたものである。この白水会は、現役社長以外の代理出席は認めないという厳しいもので、他の財閥系の社長会に比べて、もっとも積極的に活動しその統制力も強いといわれている。
- (4) 詳しくは、作道洋太郎編『住友財閥史』教育社、1979年、195～196ページ参照。
- (5) 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ページ参照。
- (6) 詳しくは、住友銀行行史編纂委員会『住友銀行百年史』1998年、405～408ページおよび成田修身『住友銀行・野村証券』大月書店、1991年、46～48ページ参照。
- (7) 『日経ビジネス』1986年10月13日号、24ページ。
- (8) 梶原一明『住友銀行経営会議』講談社、1984年、268ページ。
- (9) 住友銀行における本部制組織の内容およびその問題点を分析したものととして、藤田安一「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——」(『鳥取大学教育地域科学部紀要』第1巻 第2号、2000年2月)がある。
- (10) 安宅産業の経営破綻およびその処理と住友銀行とのかわりについては、前掲『住友銀行百年史』389～398ページ参照。
- (11) 前掲『住友銀行百年史』408ページ。
- (12) 同上、426ページ。
- (13) 住友銀行による平和相互銀行の吸収合併については、前掲『住友銀行百年史』527～537ページ参照。
- (14) 山下彰則『住友銀行支店長の告白』あっぷる出版社、1995年、62～63ページ。
- (15) 同上、65ページ・75ページ。
- (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」『文芸春秋』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。
- (22) もともと住友には、その家祖である住友政友が晩年の書状「旨遺書」に記した「確実を旨とし、浮利に走らず」という商売人の心得がある。この政友の精神は、1882(明治15)年制定の住友家の家法に受けつがれ、1891(明治24)年に「営業の要旨」として、つぎのような2箇条にまとめられた。世に言う住友精神である。

第 1 条, 我営業は信用を重んじ, 確實を旨とし, 以て一家の強固隆盛を期す。

第 2 条, 我営業は時勢の変遷, 理財の得失を計り, 弛張興廢することあるべしと雖も, 苟くも浮利に走り軽進すべからず (前掲『住友銀行百年史』2 ページ参照)。

バブル期には, この「苟くも浮利に走り軽進すべからず」の精神に反して, 浮利に走った住友銀行の姿が大きく浮きぼりになる。

(23) 金融機関の公共性や社会的責任については, 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, 同「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, 同「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月参照。

(24) 1999年7月23日, 金融監督庁公表。

(1999年10月27日受理)

