

## 邦銀のイノベーションと銀行経営の陰 —住友銀行に見るイノベーターの栄光と挫折—

信州大学 鈴木智弘

### 《報告要旨》

銀行・金融業は、経済学、特に金融論の研究対象であり、マクロの産業論的視点の研究は、金融システムが分析対象であり、個別金融機関は分析対象とならなかった。経営学でも銀行・金融業は、ほとんど研究対象とならなかったが、その理由は大きくふたつ考えられる。ひとつは、長期間、大蔵省・日銀の護送船団行政に守られ、株式保有による含み益の存在もあって、個別金融機関が独自の経営戦略を採る必要と余地が少なかったことである。二つめは、研究資料の不足である。邦銀は顧客保護を理由として、秘密主義が強く、個別金融機関の経営に関して、公開された資料は少ない。そのため、研究対象としたくとも、困難であった。本報告は、1980年代の住友銀行、特に磯田一郎氏の経営を取り上げ、規制産業において、強力な「顔の見える経営者」あるいは「イノベーター」の功罪について論じる。磯田氏がトップダウンで導入した「総本部制」、「総本部長の青天井の決裁権限」、「RM制度」、「ALM」は、同行の高い収益率の原因であると、他の邦銀に大きな衝撃を与え、1980年代に都銀各行は、同行を模倣した。わが国の経済が東京一極に集中していく中で、住友銀行は出店規制のため、東京に拠点が乏しく、取引先としての住友グループは、三菱グループなどと比較して弱体であり、結束は弱いと言われていた。加えて、護送船団方式の下で、東京に本店を置く大手行が、金融当局との交渉を担当する全国銀行協会の会長行を独占し、住友銀行が排除されている中で、同行が発展するためには、強引と非難されるような強力な手法を用いても、住友グループ以外の企業との取引を拡大すること、新たな金融サービスをいち早く開発すること、機械化・電算化を推進して、他行よりも少人数で効率的な運営をすることなどの新機軸を打ち出す必要がある。自由な競争が許されない、規制業界の中で、新機軸を実現するには、自行内部だけでなく、銀行外に対しても強力な働きかけをすることが必要となる。そのために、強力な経営者が必要とされた。しかし、住友銀行の定款には、役員定数の上限がないなどトップ経営者に対する抑止力が存在しなかった。更に全国銀行協会の会長行になれないことが、逆に金融当局との距離を保つことになり、金融当局のモニターも在京行と比較して不十分となったのではないか。これらのガバナンスの不在が、住友銀行を邦銀のイノベーターとならしめると共に、担保主義に過度に依存し、審査能力が育っていなかったことが、同行の歯止めの利かない暴走を許したと考えた。このように個別金融機関の経営を論じることで、金融システムの効率性や有効性について論じることが可能となり、従来の金融論を補完することができると思われる。