

銀行経営の変容

麗澤大学 佐藤 政則

本報告では、第一次大戦期のブームまで、主流と見なされていた企業プロモートタイプの銀行経営が、1920年反動恐慌と関東大震災(1923年)を契機に、どのように変容していくのかを検討する。銀行の安全性を確保するために、どのような経営が模索され、そこから何が新たに生まれていくのか。銀行の統合、支店銀行制、銀行間協調行動、支払準備等々を中心に具体的に論じたい。

20世紀における日本の金融社会は、おおむね二分できる。普通銀行数がピークになったのは1901年末の1,867行であり、その後、清算・合併・破綻によって1945年末には65行に減少した。消滅した銀行の多くは地域で活動した銀行である。第二次大戦後、とくに1950年代から80年代において銀行数は安定的に推移した。参入・退出を自由な経済行動の結果とみなす観点からすれば、20世紀の前半こそ回帰すべき「正常」な状態と映るかもしれない。しかし、戦後の安定的な40年間を制度的・行政的・組織的に創り出したものが、戦前における淘汰の時代の「経験」であったことは銘記されねばならない。

明治期には、一方で手堅い収益性と健全性を重視する経営観をもったタイプ、例えば、第百銀行の池田謙三などがいた。池田の経営観や手法を学んだ経営者には、静岡銀行の中山均、百五銀行の雲井憲二郎などがいる。他方で企業プロモートこそ銀行家の使命と考えていたタイプ、例えば、百三十銀行の松本重太郎、北浜銀行の岩下清周などもいた。岩下に憧れて銀行家の道を歩み始めたのが千葉銀行の古荘四郎彦である。明治期に主流視されていたのは後者のプロモートタイプであったが、実際には、ほとんどの銀行家がこの狭間で、悩みながら経営に当たっていた。

プロモートタイプの経営は、第一次大戦期のブームで頂点に達したが、1920年反動恐慌と関東大震災(1923年)により大打撃を受けた。1926年に設置された最初の金融制度調査会では、こうした銀行経営のあり方も問題視され、1927年銀行法につながっていく。そして、1927年金融恐慌と1930年・31年の昭和恐慌下の金融危機が、プロモートタイプの経営観を最終的に根絶させた。ほとんどの銀行経営者が、程度の差はあれ、二つの恐怖症に罹病したからである。一つは「預金取り付け恐怖症」(常陽銀行・三宅亮一)であり、二つには「焦げ付き貸出恐怖症」(中国銀行・守分十)であった。これらの病状が重ければ重いほど、1930年代から少なくとも1960年代までは、優秀な銀行経営者と見なされたのである。支払い準備に常に留意し、企業の掘り起こしなどは危険視し、優良そうな企業貸出、超短期のコール取引、国債等の手堅い有価証券運用などを重視した。他方で経費の節約は徹底的に心がける。総じて安全志向の消極的な経営観であった。戦時期に修正はあったものの、こうした経営観を妥当なものと考えて第二次大戦後の金融社会を再建していくのである。