

日本住友银行 经营管理方法

陆辉主编译

中国人民银行外事局、干部学校编印

日本住友银行经营管理方法

编译者 陆 辉

译 者 王 雅 范

明

中国人民银行 外事局 编印
干部学校

前 言

这本介绍日本住友银行经营管理方法的小册子，材料来源于两个方面：一是一九八二年八月间，中国人民银行派到日本住友银行进行业务考察研修的同志们整理的材料；一是一九八三年七月间，日本住友银行来华讲学团的讲课录音和提供的日文资料。

日本住友银行是日本的大商业银行之一，在经营管理方面有一定的特点，从本书介绍的内容来看，概括起来有以下几个方面：内部业务工作组织较严密，工作计划性较强，讲究科学管理，注重精细核算，重视经济信息工作（即书中许多处所说的“情报”），研究国内国际经济形势和市场预测；对筹集资金的工作非常尽力，对于资金的运用特别注重实际效益；把人才的培养和合理使用，作为搞好经营管理的根本大事来抓；把认真组织进行监察与检查工作，作为搞好经营管理的根本保证措施；把广泛使用电子计算机处理业务工作，作为迅速掌握金融信息和提高工作效率的主要手段。对于银行的各方面工作，他们都要求提高实际效果，从而能不断增加实际收益。

我们编译这本小册子，为的是供研究银行经营管理和研究日本金融经济情况作参考。在吸取其中对我有用之处的時候，必须结合我国社会主义经济建设工作的实际情况，在党和国家的各项经济方针政策的指导下，加以创造性地运用，绝不可生搬硬套。

为了便于全面地了解日本住友银行经营管理的特点和日本经济发展变化的密切关系，我们把日本在战后的经济发展和现状、银行在日本经济发展中的作用两篇资料，附录在本书正文之后，供作资料参阅。

对为编译本书提供材料的侯涌泉、李玉屏、邵运杰、黄挹卿、李守荣、张俊生等同志，以及帮助校阅本书初稿的邵运杰、黄挹卿二同志，谨致谢意！

由于我们业务水平低，再加上对日本的银行经营管理情况缺乏深入的研究，所以本书一定会有不少错处和不确切的地方，请同志们批评指正。

编 者

一九八四年二月于北京

目 录

前言	(1)
一、住友银行的经营概况	(1)
(一)一般情况	(1)
(二)组织管理体制、各部门职能	(6)
(三)支行的组织体制	(11)
(四)经营方针	(14)
二、住友银行存款业务的经营管理	(17)
(一)存款的种类和利率	(17)
(二)存款业务的开展	(21)
(三)存款业务的经营	(23)
三、住友银行贷款业务的经营管理	(25)
(一)日本的金融政策对民间银行贷款业务的 指导	(25)
(二)住友银行贷款业务的经营概况	(29)
(三)对贷款对象的调查	(34)
(四)贷款的审查	(36)
(五)对大企业的审查和Rm小组的管理体制	(39)
(六)办理个人消费贷款业务	(40)
(七)办理设备贷款业务	(42)
四、住友银行证券业务的经营管理	(45)
(一)日本国内发行的资本证券	(45)
(二)目前日本证券情况和证券市场	(45)
(三)关于资金证券业务	(46)
五、住友银行国际业务的经营管理	(52)

(一)国际业务的概况·····	(52)
(二)机构设置和职责分工·····	(54)
(三)国际业务的内容·····	(55)
(四)大力推进国际业务的发展·····	(57)
(五)开展贸易投资咨询业务·····	(60)
(六)加强海外贷款的审查·····	(62)
六、住友银行业务工作实行机械化·····	(64)
(一)机械化的历史和现状·····	(64)
(二)机械化的优越性·····	(69)
七、住友银行的计划管理·····	(72)
(一)计划部门机构设置和职权分工·····	(72)
(二)计划管理体制·····	(72)
(三)计划的种类、编制方法和步骤·····	(73)
(四)内部资金的余缺调剂·····	(75)
八、住友银行的财务管理·····	(75)
(一)收益高的原因·····	(76)
(二)提高收益的方法·····	(79)
(三)财务管理体制·····	(82)
(四)经营指标考核的方法·····	(82)
(五)事务效率管理办法·····	(84)
(六)财务报表的构成·····	(84)
九、住友银行支行的经营管理·····	(85)
(一)扩大营业基地增加客户·····	(85)
(二)加强支行的营业管理体制·····	(87)
(三)支行考核指标的确定·····	(88)
(四)支行的年度计划和指标项目内容·····	(89)
(五)支行对完成指标进行的管理·····	(92)

(六) 总行对支行的指标管理	(93)
十、住友银行的监查制度及实施方法	(94)
(一) 外部监查制度与方法	(94)
(二) 内部监查制度与方法	(95)
(三) 检查工作的指导思想与范围	(102)
(四) 发挥检查工作的指导性	(104)
(五) 重视提高检查工作效率	(105)
(六) 统一检查手续	(107)
十一、住友银行的人事管理和人材培养	(108)
(一) 日本的劳资关系的三个特点	(109)
(二) 住友银行的人事管理制度	(111)
(三) 人事管理制度的具体运用	(116)
(四) 住友银行的人材培养方法	(117)
附资料两篇	
一、第二次世界大战后日本经济的发展和现状	(123)
(一) 战后经济恢复期	(123)
(二) 高速度增长期	(124)
(三) 低速度增长期	(129)
(四) 日本经济的现状	(130)
二、银行业在日本经济发展中的作用	(138)
(一) 战后经济恢复时期的金融方式	(138)
(二) 在经济高速增长时期的金融方式	(141)
(三) 石油危机以后的金融形势	(151)
(四) 日本金融界的现状和城市银行的特征	(155)

一、住友银行的经营概况

住友银行是日本十三家城市银行中实力比较雄厚的商业银行。在经营管理方面有其独到之处，在日本银行界是属第一流的。该行行长矶田一郎，1981年被美国一家世界性杂志评为最佳银行家。

下面分别介绍该行的一般业务情况。

（一）一般情况

据1983年3月末统计：

住友银行资本金：1,113亿75百万日元

职员数：14,420人

分支机构数：国内213个支行（另设有9个办事处）

海外11个支行（另设有18个代表处、
2个办事处）

美国加州住友银行（约）50个支行

巴西住友银行 4个支行

总存款余额：170,407亿日元

总贷款余额：113,411亿日元

年纯利润额：1,572亿日元

一、业绩的发展

日本前列五家大银行存贷款金额数

(1983年3月末)

(单位: 亿日元)

银行名	资本金	存款 总 额	贷款 总 额	分 支 机构数	每一分 支平均 存款额	职 员 人 数	每一职 员平均 存款额
住 友	1,113.75	170,407	113,411	224	761	14,420	11,817
第一劝业	1,200.00	193,365	131,796	339	570	22,204	871
富 士	1,113.75	176,635	116,152	244	724	16,521	10,692
三 菱	1,113.75	165,947	111,645	218	761	15,443	10,746
三 和	1,113.75	160,938	109,687	241	663	15,758	10,213

前列五家大银行的业绩比较

(1983年3月末)

(单位: 亿日元)

银 行 名	当年利益	经常收益	年纯利润	扣除有价证券 后的纯利润
住 友	600	16,185	1,572	1,395
第 一 劝 业	371	18,428	834	860
富 士	565	17,777	1,365	1,112
三 菱	407	16,240	952	937
三 和	366	15,717	929	764

从上面两份表的数字中可以看出,住友银行的存、贷款总额在日本五家大银行中居第三位,但是它的年纯利润最高,每个职员平均办理存款额也是最高的,而职员总数却是最少的。

下面用表格数字分别介绍住友银行的存款、贷款和国际业务情况。

(存款) 存款构成的发展

(单位: 亿日元 · %)

区 分	55/3	56/3	57/3	58/3
存款总额	106,222	117,454	146,926	161,498
活期存款	10,071 (9.5)	8,981 (7.6)	10,710 (7.3)	12,494 (7.7)
普通存款	10,918 (10.3)	11,449 (9.7)	11,720 (8.0)	13,254 (8.2)
通知存款	23,521 (22.1)	28,003 (23.8)	44,456 (30.2)	53,607 (33.2)
定期存款	52,632 (49.5)	58,902 (50.1)	65,481 (44.6)	70,158 (43.5)
其他存款	9,079 (8.6)	10,119 (8.8)	14,558 (9.9)	11,985 (7.4)

(注) 括弧内数字是构成比。

让渡性存款	4,352	4,141	8,251	8,909
-------	-------	-------	-------	-------

(注) 此项存款业务1978年5月开始在国内办理。

(贷款) 贷款种类细目的发展变化

(单位: 亿日元·%)

区 分	1979/3	1980/3	1981/3	1982/3
贷款总额	71,031	76,973	83,885	92,920
制 造 业	23,624 (33.3)	25,935 (33.7)	27,685 (33.0)	30,314 (32.6)
第一次产业	633 (0.9)	675 (0.9)	716 (0.9)	756 (0.8)
建 设 业	4,716 (6.6)	4,745 (6.2)	5,123 (6.1)	5,498 (5.9)
批发·零售业	17,870 (25.2)	19,027 (24.7)	20,300 (24.2)	22,609 (24.3)
金融·保险业	2,047 (2.9)	2,413 (3.1)	2,816 (3.4)	3,655 (3.9)
不动产业	3,812 (5.4)	4,262 (5.5)	4,820 (5.7)	5,461 (5.9)
运输通信、 其他公益事业	3,434 (4.8)	3,849 (5.0)	4,368 (5.2)	4,826 (5.2)
服务行业	4,855 (6.8)	5,480 (7.1)	6,483 (7.7)	7,559 (8.1)
地方公共团体	221 (0.3)	221 (0.3)	283 (0.3)	252 (0.3)
其 他	9,820 (13.8)	10,366 (13.5)	11,292 (13.5)	11,990 (13.0)

(注) 1、括弧内的数字是构成比。2、不包括海外支行贷出金、活期透支。

(国际业务) 外汇受理量

(单位: 百万美元)

种 别	1978年度	1979年度	1980年度	1981年度
收 受 额	28,197	35,333	52,795	58,307
支 付 额	29,583	36,440	53,492	66,808
合 计	57,780	71,773	106,287	125,115

二、股东情况

股票所有者简况 (1983年3月31日)

(单位: 人、千股、%)

区 分	股 东 数	所有股票数	构 成 比
政府及地方公共团体	3	3,244	0.14
金 融 机 关	95	538,467	24.29
证 券 会 社	31	34,122	1.54
其 他 法 人	1,873	1,457,937	65.76
外 国 法 人 等	82	5,124	0.23
(其 中 个 人)	(14)	(148)	(0.01)
其 他 个 人	21,724	178,182	8.04
合 计	23,808	2,217,076	100.00

前十名大股东 (1983年3月31日)

股 东 名	住 所	所有股票数	比 例
		千股	%
住友生命保险相互会社	大 阪 府	134,641	6.04
日本生命保险相互会社	''	99,807	4.48
松下电气产业株式会社	''	80,588	3.61
住友金属工业株式会社	''	63,273	2.84
久保田铁工株式会社	''	47,191	2.11
新日本制铁株式会社	东 京 都	43,689	1.96
第一生命保险相互会社	''	43,026	1.93
株式会社近藤纺绩所	爱 知 县	42,975	1.92
住友信托银行株式会社	大 阪 府	42,623	1.91
三洋电机株式会社	''	42,143	1.89
合 计		639,956	28.69

(二) 组织管理体制、各部门职能

一、体制改革的经过

住友银行之所以有现在这样的高效益，是经过一番体制改革取得的成果。原来的管理体制，主要是按业务职能分工的，行务会议直接领导各部，大小事都要报请行长决定；各部门横向关系错综复杂，常出现扯皮现象，办事效率低。矶田行长形象地说：“出差三天，文件报告堆成山。”

随着金融业务的发展变化，日本银行之间竞争日趋激烈。如何有效地加强经营管理，提高办事效率，使住友银行的利润恢复到银行界领先的地位，这是摆在住友银行面前的

最大课题。矶田一郎在1977年6月就任行长后的第二天，就改变了以往先由行长看报告再进行集体讨论的做法。从此，凡是集体讨论的内容，都直接在会上见面，行长当场提出疑问和意见，这样大家都认真参加讨论，达到了集思广益的目的。这样实行了一年之后，行务会议成员都熟悉了业务，都能看懂资产负债表了，从中培养了一批精通业务的领导人才，有了有经验、有学识、懂业务的领导骨干，才具备实现体制改革的条件，这是住友银行体制改革能成功的经验之一。

进行大幅度的体制改革，是从1979年7月开始的。改革的目的是，在于达到提高服务质量，满足客户的要求。为此扩大各部门权限，加强各部门的职能作用，明确责任，提高工作效率。体制改革的重点有以下六个方面：①加强了办理国际业务的力量，国际业务部门由原来的三部一室扩大到十部二室；②采用总本部制，由专务董事兼任总本部部长，日常工作均在各级部长职权范围内负责办理；③按不同行业的客户设置机构，成立了综合管理的RM小组，对企业存贷款进行监督管理；④明确各部门的职责范围、工作内容和业务量；⑤在董事会的领导下，由总行行长主持的经营会议，对关系到全行的重要事项及横跨各总本部之间的重要事项，展开充分地讨论，并作出可行的决定；⑥对于负责全行计划和管理的计划总本部、管理总本部的工作，强调加强计划性和科学性。〔附《组织图》和“总行各部门职能一览表（包括附属机关）”〕

二、体制改革的效果

1977年住友银行的主干企业安宅产业公司倒闭，使住友银行损失了2,000亿日元，纯利润由原来名列银行界之首下落到第三位。实行体制改革后，只用三年时间，到1981年度年纯

利润就又上升到领先的地位。住友银行管理体制改革的作用主要是：

1、实行权限下放，提高了办事效率。

现在住友银行采用的是总本部体制，各总本部长由有代表权的专务董事兼任。部长、本部长、总本部长都有不同的权限。一笔贷款金额在5亿日元以下的由支行长或部长决定；5亿～15亿的由审查部长决定；15亿～25亿的由本部长决定；25亿以上的由总本部长决定。分工明确，职责比较清楚。按分工处理事情，减少了行领导的事务，原来需报行长的，现在的专务董事就可以解决，提高了办事效率。比如在伦敦支行和纽约支行，分别派有两名专务董事常驻在那里，当地发生的业务都可及时解决。办一笔银团联合贷款，住友银行一般要比其他银行早一至二天拿出意见方案，作出决定，大大促进了业务的开展。分工明确后，还调动了基层领导的积极性，促使各级领导认真负责，充分发挥了他们的作用。

2、加强国际业务部门，提高了经济效益。

第二次石油危机后，日本经济一直复苏乏力，国内需求不振，企业经营困难，都纷纷向国外发展，到国外找出路。为适应这一新形势的需要，银行也必须进一步加强国际市场工作。因此，国际业务开展的好坏直接影响银行的收益。

住友银行为适应形势发展的需要，在管理体制改革的改革中，加强了国际部门的力量，国际业务发展很快。1981年3月至9月的半个年度里，国际部门的收益为216亿日元，比1980年同期增加30亿日元，增长16.2%，高出其他银行40至80亿日元。详见下表：

国际业务部门收益比较表

1981年上半年度		比1978年上半年度增加
住友	216亿日元	93亿日元
富士	170亿日元	37亿日元
第一劝业	153亿日元	8亿日元
三和	152亿日元	29亿日元
三菱	133亿	21亿日元

这三年间国际业务的经营环境是困难的，美国利率高，外汇价格频频波动，就连外汇专业银行的东京银行，1981年度国际部门的收益也有所减少。在这种困难的形势下，住友银行之所以能够增加利润，主要是由于不断增加新的业务项目；筹集的资金来源比较稳定；海外机构的收益增加；抓住时机采取了有力措施；设立了相应的组织机构。

由于加强了国际部门的力量，使国际业务部门的收益占全行总收入的比重逐年提高。目前，在住友银行的全部收益中，国际部门的营业收入占17%，纯利润占26%，分别比三年前提高35%。国际部门的收入是住友银行利润的重要组成部分。

3、有利于加强对企业的管理，保证了资金的有效运用。

新体制的特点是按市场设立机构，即在营业总本部下面设有30个RM小组，对企业进行一元化的管理，分管各大企业。一个小组由4至6名精通业务的骨干组成，每个组负责一个大企业或一个企业财团。企业要银行办事，由RM小组

办理，为企业提供了方便。RM小组是住友银行对企业的窗口，是外勤工作组，最熟悉企业的情况，最了解企业的动向、要求，可以及时地满足他们的需要。比如，某家公司要向海外发展，所需要的情报经RM小组与调查部、审查部等有关部门配合给予解决。合同促成以后，所需资金由住友银行提供，就这样招揽了生意，扩大了银行的业务。

由于RM小组开展工作，住友银行的客户在数量上虽然增加不多，但平均每个企业的贷款额增加了很多。住友银行拥有这些实力雄厚的客户，就有了发展业务的基础。RM小组在扩大贷款方面发挥着重要的作用。（参看“RM小组一元化管理示意图”）

RM小组一元化管理示意图

