

## 書 評

## 久原正治著 『新版銀行経営の革新 - 邦銀再生の条件 - 』

(学文社, 2000 年 10 月 (x + 290 ページ))

松 村 勝 弘

## 1. 本書の意義と位置づけ

これほどまでに銀行の経営危機が問題になっているのに、わが国でこれを学術的に論じた著書はきわめて少ない。「はしがき」で著者が言うように、「邦銀の経営について、企業の戦略と組織といった観点から理論的な分析を試みた研究書はほとんど存在しな」い(はしがき, i ページ)。金融論, 金融経済学, 銀行論と題する書物は数多い。しかし, 銀行論と言っても産業論的に取り扱っているだけで, 経営学的に取り扱っていない。これでは危機にある銀行経営者, 銀行マンが参考にできるものではない。本書は, 一言で言って, 環境変化と環境適合という視点から日米の銀行の行動を比較分析し, 邦銀の失敗の原因を追及し, 邦銀再生の道筋を探ろうとするものである。本書はこれまでのわが国の銀行経営研究で触れられてこなかった間隙を埋める良書である。

本書は 1997 年に出版された旧版の改訂の体裁をとっているが, 内容を一新し, 新たな著書として評価すべきものとなっている。そこで改めて本書を紹介し, 読者諸賢に一読を勧めようとするものである。日本の銀行はバブルにまみれ, 歯止めが利かなかったのはなぜか。また最近では銀行再生のために合併再編が進んでいるが果たしてうまく行くのか。本書はこれらの問題を正面切って論じている。まず, 本書の構成をやや詳細に示しておく。これによって, 本書のアウトラインを知ることができるからである。

## 序章 問題の所在と研究の現状

## 第 1 節 問題意識

## 第 2 節 既存の銀行経営研究

## 第 1 章 研究方法と本書の構成

## 第 1 節 銀行経営研究の理論的枠組み

## 第 2 節 本書の構成

## 第 2 章 銀行経営環境の変化

## 第 1 節 伝統的な銀行経営の特徴

## 第 2 節 金融自由化の時代突入後の経営環境の変化

- 第3章 米銀の経営組織の特質と経営革新
  - 第1節 マネーセンター・バンクの経営組織の特質と戦略転換
  - 第2節 銀行持株会社について
  - 第3節 経営革新の成功と失敗
- 第4章 邦銀経営組織の特質 バブル期の環境不適合
  - 第1節 事業部制組織採用の失敗 住友銀行のケース
  - 第2節 関連会社経営の失敗 日本長期信用銀行のケース
  - 第3節 組織風土と組織限界を超えた拡大の失敗 大和銀行のケース
- 第5章 理論的検討
  - 第1節 邦銀のバブル期における環境不適合
  - 第2節 米銀の経営革新の一般モデル化（Miles=Snow モデルの適用）
  - 第3節 日米銀行経営行動の比較
  - 第4節 グループ経営の理論的検討
- 第6章 メガバンク戦略の動向と評価
  - 第1節 なぜ銀行は大型化するのか
  - 第2節 メガバンクの評価
  - 第3節 メガバンクの誕生 米国の大型合併ブーム
  - 第4節 邦銀のメガバンク構想
  - 第5節 邦銀メガバンクの展望 競争戦略論の観点から
- 第7章 銀行経営革新の方向と今後の研究領域
  - 第1節 これまでの分析のまとめ
  - 第2節 金融機能の分解（アンバンドリング）と再統合
  - 第3節 IT産業としての金融サービス業と他産業からの新規参入
  - 第4節 金融機関従業員の意識変革
  - 第5節 金融組織の変革 日本型金融持株会社とグループ経営の革新
  - 第6節 銀行のコーポレート・ガバナンス
  - 第7節 今後の研究課題

みられるように、きわめて興味深い内容が多岐にわたって展開されている。以下本書を紹介していきたい。

## 2. 本書の構成と内容

あえて大胆に、本書の構成を整理すると、

- (1) 銀行経営研究の方法（序章，第1章）
- (2) 米銀・邦銀における経営環境と組織適合の現実と理論的検討（第2章～第5章）
- (3) メガバンク戦略と邦銀の今後（第6章，第7章）

となっている。順次検討していこう。

(1) 銀行経営研究の方法（序章，第1章）

まずは、「序章 問題の所在と研究の現状」であるが、著者の問題意識は鮮明である。すなわち、1970年代以後、金融の自由化・国際化が進展して今日に至っているわけであるが、「この間現在に至る銀行経営環境の変化は大きい。このような大きな環境変化の中で、一般の企業と比べて、あるいは米国の大手銀行と比べて、邦銀の経営組織改革の取り組みは大変後れ、環境適応に失敗してしまったといえる。」(1ページ)つまり、今日の邦銀の失敗の原因を組織が環境適応に失敗したことに求めるものである。とりわけ1980年代に銀行が国内の関連会社経営に失敗したことが大きかったとする。今日の不良債権問題の根元にそういった関連会社の経営管理の失敗があるとする。まさに、元長銀マンとして著者が当時の銀行経営の内部で見聞したことを、理論化して展開するという類書に例を見ない説得的な展開となっているのである。

そういった著者の経験からすれば、これまでの銀行経営研究はきわめて不満足なものだと映ずる。だから、銀行に関しては「企業の戦略と組織およびその環境適応といった、経営組織論の立場からの一定の理論レベルに達した包括的な分析・研究は、これまでではほとんどなかったといっても良い」(3ページ)と指摘されている。評者自身この方面の研究が手薄であって、かつ研究の必要があるとかねて感じていたところであり、まさにその間隙を埋めているのが本書である。

もちろん、手薄ではあれ、いくつかの先行研究はある。本書はもちろんこれについての目配りを怠るものではない。高野太門(1979)『現代の銀行経営』(改訂版)中央経済社、鹿児島治利(1992)『銀行経営論』中央経済社、伊丹敬之編(1993)『日本の銀行業 本当に発達したのか』NTT出版、辻信二(1994)『銀行業序説』日本経済評論社、岩村充(1995)『銀行の経営革新』東洋経済新報社、高瀬恭介(1995)『金融変革と銀行経営』日本評論社などがそれにあたり、いずれも経営学的分析が不十分であった。それには日本の銀行が横並び経営で、護送船団行政のもとにあったといった問題や研究資料の制約といった理由が考えられるという。ただ、銀行定年退職者やコンサルタントなどが書いた新しい研究動向もみられるという。

これらと比べると、米銀の経営研究は一步進んでいるという。そこで、「米国においては、銀行経営に関して組織や戦略といった経営学的枠組みに則って、製造業やサービス業と同じレベルでの分析・研究が数多くなされている。これたいして、我が国では、製造業やサービス業と比べて、銀行経営がこのような分析の対象となる事は殆どなかったといっても過言ではない。」

(9ページ)と指摘されるのである。そして、「本書では、このようにこれまで経営学的な分析の対象として取り上げられることの少なかった邦銀について、理論的な枠組みを基礎において実証的な分析を行う。その上で、その将来の経営革新の方向について米銀の事例を参考にしながら考えてみようとするものである。」(9-10ページ)このようにその意図を明確にされている。

つぎに、「第1章 研究方法と本書の構成」であるが、本書は、その理論的枠組みとして、コンティンジェンシー理論 Miles=Snow 理論 を利用される。いわれるように、Miles=Snow は、そのキーワードとして、“Fit” の概念を用い、企業経営と環境の適合を分析している。外部環境に対する企業の組織適合の仕方から、企業組織はつぎの4つに類型化されるという。すなわち、Prospectors (探求者 常に新しい商品や市場機会を求め続ける)、Defenders (防御者 安定して予測可能な市場で規模の利益を追求する)、Analyzers (分析者 後から慎重に市場に入り技術や能力で優越性を得る)、Reactors (追随者 首尾一貫した方向やスタイルを持たない)の4つである。さらに、Miles=Snow はなぜ企業は不適合を起し経営に失敗するかを分析し、失敗の型を二つに類型化しているという。いずれの失敗も経営者の意思決定の結果として起こるといふ。一つは、環境の変化に対する遅れた、あるいは不適當な反応であり、今一つは、経営陣が、意図しないままに組織内の適合をだいなしにするケースであるという(18ページ)。「この激変する環境の下では、日々常に外部環境と内部組織の適合を試し、調整していく必要がある」(19ページ)という点を Miles=Snow から学ばれたようである。

著者はさらに、“パワー” の概念に注目した資源依存の問題を取り上げられる。すなわち「Miles=Snow が、銀行経営を、銀行が置かれた外部環境と経営戦略や組織との関係から説明するものとすれば、資源依存理論は、特に銀行組織の他の組織との関係、あるいは組織内の関係を説明する理論として採り上げられる。」(21ページ)資源依存理論は、組織間関係を説明する視角としてフェファー (Jeffrey Pfeffer)、とサランシック (Gerald R. Salancik)によって集大成された理論である。著者は「この理論が組織間関係の広範な問題を説明可能である事だけでなく、特に、邦銀の関連会社経営の分析に応用可能であると考えたため」(21ページ)取り上げたとされる。そして、「邦銀の関連会社の問題に関して、以下の点が、資源依存理論を応用する形で解明されるべき課題となる。

銀行が、直接ないしは間接的に過半の株式を支配し、しかも役員の大半を銀行から送り込んでいたにもかかわらず、関連会社にたいするコントロールが働かなかったのはなぜか。

日本の企業の関連会社支配におけるガバナンスの基になるパワーは何か。

そのパワーが働かずガバナンスが歪んでしまったのはなぜか。

パワーの資源が何か問題があったのではないのか。」(21ページ)

信販会社「クウォーク」の会長松下武義氏の近著『経営と権力』(NHK出版、2000年)は大変興味深い書物である。松下氏は本書の書き出しで次のように述べられている。「なぜ、経営学

は実際の経営に役立たないのか。経営の現場に身をおきながら、つねづね感じていたこの思いが、この本を書く動機です」と。この言葉は重い。かなり重い言葉である。実践の学である経営学がどうして役に立たないのか。私は、人間が、また権力ないしパワーが忘れられているからだと思う。松下氏はこれを次のように言われている。「私は、その理由について、企業経営にとってもっとも重要な要素である『経営権力』の分析がきちんとなされていないからではないか、と考えています。そこで、私自身の経験もふまえて、実際の経営現場に即した『経営と権力』について、私なりにまとめてみることにしたわけです」と。

現場に身をおいた人間からみれば、パワー、権力の問題を抜きに経営を語ることはできないのであろう。元長銀マンである著者もまた、権力、パワーの問題を抜きに経営を語ることはできないと考えられたのであろう。パワーの問題は微妙である。著者は、フェアに依拠しつつ、パワーを次のように定義される。「パワーとは、行動に影響を与え、一連の事象を変更させ、抵抗を克服し、人々がしたくないと思う事をさせるような、潜在能力の事である」(23ページ)と。さらにフェアに依拠しつつ「相互依存」の概念に言及される。すなわち「人々や組織が相互依存の関係にある時にパワーはより頻繁に行使されるというものである」(同上)フェア&サラシクによれば「相互依存とは何事も人の思い通りにいかない理由の事である」(同上)という。「フェアは、組織の神髄は相互依存であるとする。……組織が資源の希少性に直面すればするほど、相互依存の必要性が生じ、その資源の配分に関連して、パワーやインフルエンスの関与が生じてくる。……パワーは、組織内で希少な資源をコントロールする地位から生じてくる。その場合に、地位と個人の資質が適合している事が重要である」(24ページ)言い得て妙である。このような基礎理論が実証分析で活かされることになる。わが国において、ここまでの深まりをもって展開される銀行経営論を寡聞にして私は知らない。

## (2) 米銀・邦銀における経営環境と組織適合の現実と理論的検討(第2章~第5章)

次に「第2章 銀行経営環境の変化」である。銀行業は、かつては、日米とも規制産業という点で変わりはなかった。そういう環境下では、アメリカでも「銀行の組織は中央集権的、階層的、官僚的なものとなった」(34ページ)。日本でも階層的な組織、保守的な文化を基本としていたが、いくつか米銀と異なる特徴がみられたという。第1は、横並びといわれる行動様式であり、第2は、低い収益性と自己資本力であり、第3は、経営トップの存在感の希薄さであり、第4は、銀行監督当局の銀行経営ガバナンス上での重要な役割であり、第5は、我が国産業の中でもっとも優秀と思われる人材を大量に採用し彼らを企業内競争で選別したことである(35-37ページ)。

金融自由化の時代に突入してからは、米銀も総じて苦況に陥ったが、対応の巧拙があった。邦銀は「当局の行政指導の動向をうかがいながら、消極的な形で変革を進めていった」(42ページ)

ージ)そこでは、米銀と比べて、自由化に対する自主的な経営対応が遅れることになった。監督行政も日米で相違した。経営者に自由度が比較的大きかった米銀では革新的であり得たが、それが小さかった邦銀は経営の方向を誤ることになった。

「第3章 米銀の経営組織の特質と経営革新」では、米銀の銀行経営革新の成否が銀行の生き残りを左右するというドラスティックな展開が紹介されている。マネーセンター・バンクでも、J.P. モルガン、シティコープ、チェース・マンハッタン、のそれぞれの対応の相違がその後の展開に大きな影響を及ぼした。環境変化の中でも、J.P. モルガンはグローバル・ホールセール・バンクとしての道を歩み続けることになったし、シティコープはフォーカス戦略により高収益を回復したが、チェース・マンハッタンは凋落した。そして要約次のようにいえる。「一つは、環境適応の中身が、銀行により大きく異なる事である。/第二には、結果としての経営の成功と失敗の差が大きく、失敗した銀行は他の銀行に買収され、その名前だけでなく経営幹部も新銀行から消えていく。経営者の責任は明確である。/第三には、銀行持株会社という米銀に一般的な組織形態を見ても、その導入の背景に業際や州際の規制を逃れるという目的があるものの、採用の理由はまちまちで、また組織運営の形態も異なっている。」(92ページ)

アメリカにおいて、経営環境に対する対応は銀行によって異なり、成功するものと失敗するものがあったということがわかる。

次に「第4章 邦銀経営組織の特質 バブル期の環境不適合」である。それまで、我が国では「金利規制」「参入規制」「業態別規制」等がとられてきたが、1985年以降急激な金融自由化とグローバル化が進展する中、これへの対応をめぐって、「各銀行が一斉にバブル経済の中へビジネス・チャンス求めて飛び込んでいった。」(107ページ)そこでの銀行行動について、ここでは、住友銀行、日本長期信用銀行、大和銀行という三つのケースを取り上げて分析している。事業部制に典型的に見られる本体の暴走、関連ノンバンクに見られる関連会社の暴走、海外現地子会社への管理不十分、これらがバブル期日本の銀行にかなり共通してみられる失敗例であるといえる。これら3行をその典型事例として取り上げられる。

住友銀行ではバブル期に事業部制組織が採用されたが、これが暴走の原因になったことが分析される。これはしかし、当時の邦銀の行動様式の一つの典型であった。しかもそれは一時的には成功したのである。「大手邦銀の多くは、1980年代に入り、事業部制に類似した(総)本部制と呼ばれる組織形態を採用することになる。しかし、ウィリアムソンのいう、M型組織採用の前提となる『内部コントロール装置』及び『内部資源配分能力』を十分に備えないまま、組織の枠組みだけを採用した結果、その多くが失敗に終わることになった。」(108ページ)と評されている。しかし当時「マスコミも学者もこぞって住友銀行の組織改革を賞賛していた。この組織が実際には、環境に過剰適応していたのである。様々な行き過ぎの発生が明らかになるには、イトマン事件が発覚しバブル経済が破綻する1990年代に入るのを待つ必要があった。

1980年代後半のバブル経済への突入の中で、この主要各銀行の事業部制組織は外部環境に過剰に適合する形で、収益第一主義の行き過ぎや、事業部制内に移された審査機能の弱体化による貸付金の質の低下といった事態を招いた。バブル経済の崩壊とともに、大量の不良債権の顕在化や営業現場における不祥事の露呈といった形で、組織上の問題が明らかになり、住友銀行の磯田会長をはじめ、富士、東海銀行等の経営陣が責任を取り退陣していくことになった。1990年代に入り、全ての銀行で再び、以前の機能別の集権型組織へ回帰する動きが見られる。特に、各事業部に吸収されていた審査機能が独立し、強大な審査部として復権を果たしている」わけである（112-113 ページ）。

日本長期信用銀行のケースでは、関連会社の暴走を親銀行の経営者が止められなかったことが破綻の原因であると指摘されている。関連会社の暴走は多くの邦銀で見られたことでもあった。銀行が関連会社を通じてノンバンク業務に参入していったところに破綻の遠因はあった。「親銀行による組織的なグループ管理が存在せず、OB や出向者を通じた信頼に依存した曖昧な形での管理に頼っていた」（118 ページ）からである。すなわち、親銀行における総本部制実施の結果、関連会社が営業総本部の出先としての視点が優先され「公式の組織階層の中での直接レポートすべき本部組織よりも、非公式に力を持つ組織が、関連会社管理のパワーを握ってしまった」（119 ページ）。アメリカの独立系ノンバンクと違って、日本のノンバンクが銀行と二人三脚で不動産向け融資を行い母体銀行の負担をもたらした。ノンバンクが重要な資金消化先となり、親銀行が、関連会社であるノンバンクを経営的にコントロールする機能が、バブル期には殆ど存在しなかった（121 ページ）。ノンバンク経営者のポストが銀行での人事上の処遇として考えられ、本人の専門性や適性と関係なく派遣され、派遣された社長が長く居続けると親銀行でこれを監督すべき立場の人間が後輩でしかなくなり「社長独裁の可能性」（123 ページ）が生じたうえ、住専のように複数の母体によって設立されたノンバンクでは派遣元がバラバラで社内がバラバラになってコントロール不能になりがちであった。おまけに「出向者の中には、銀行での融資や審査の経験を持たない者が相当含まれ、関連会社での無軌道な融資拡大の推進役になり、結果的に不良債権の拡大に貢献してしまった。」（124 ページ）

これらを評して、著者は次のように指摘している。「このように、人的信頼関係や非公式の権力関係に頼ったコントロールは、同一の企業組織の中では機能する場合があるが、一旦企業組織の枠を離れ、関連会社というガバナンスの不明確な組織に対しては、逆に、組織的なコントロールを大きく歪める方向に働いてしまった。」（124 ページ）まさに、経験豊富な著者ならではのまとめである。

大和銀行ニューヨーク支店での 11 億ドルの巨額損失事件から邦銀の様々な問題を読みとることができる。ここでまず著者は、大和銀行が Miles=Snow のいわゆる Reactors（追隨者）に該当する企業であることを明らかにする。大和銀行は信託兼営を行っていることでユニークで

あるが、国際業務では出遅れた。しかも人材も国際部門と他部門との交流が少ないといった問題があった。ここに事件が発生し事実を隠蔽し米国銀行当局の怒りを買ってアメリカからの撤退を余儀なくされた。

「第5章 理論的検討」では、第3章並びに第4章で見たような米銀と邦銀の行動について、理論的に検討される。

まず、邦銀のバブル期における環境不適合が検討される。それは、事業部制組織がどうして失敗したかというその要因と今後への示唆からなっている。著者は簡潔に、「部門別の真の損益が本部で把握できないのに、事業部制を導入して企業内に市場メカニズムを打ちたて、組織の効率性を高めるなど、最初から出来ない相談であった。これでは、器だけ事業部制を導入しても内実が伴わず、やがて組織の失敗が明らかになっていったのは、当然の帰結であったともいえる。」(144ページ)このようにまとめられている。

その他事業部制には総本部間のコミュニケーションの悪化と人事交流の阻害の問題があることが当初より懸念されていた。住友銀行の場合、人事部の集権組織を維持したまま分権化の象徴である事業部制を導入したために効率性が低下した(145ページ)。持ち合いを基礎とした経営者の暴走もあった(146ページ)。ただ、住友銀行の場合、Miles=Snowのいうところの、Prospectors(探求者)としての特徴を最も色濃く持った都銀であった(147ページ)し、「経営者が環境の変貌を早く理解し、新しい組織やプロセスを実行するようなケースで、競合者の追従を許さず栄誉の殿堂入りを目指す企業という事が出来よう」(148ページ)と評されている。

大和銀行の場合「日本的経営の特質が全て悪い面に出た。家族的経営は、リスク管理の甘さ、従業員への過度の信頼、性善説に基づく管理といった面で問題の発見を遅らせ、取り返しのつかない事態を招いた」(148ページ)といわれている。だが、「大和銀行は、歴史的に独自の道を歩み続けけた銀行である。大きな問題に直面するたびに、その『自主独往』の企業文化が、大和銀行の再生を助けてきた。その意味では本来、Miles=Snow理論のいう、Analyzerとしての組織特性があったといえる。」(149-150ページ)

住友・大和両行とも「それぞれもつ企業文化やコア・スキルに明確なものがあっただけに、自己革新(Self-renewal)が住友銀行の場合は可能となっただし、大和銀行の場合も可能であるといえよう。」(151ページ)とされる。さらにMiles=Snowに依拠しつつ、次のようにまとめられる。

「邦銀経営は、横並び経営といわれながらも、幾つかの主要邦銀については明確な個性を発見でき、上記の類型化が可能である。既に述べたように、Prospectorsには住友銀行があてはまる。戦略 組織 プロセスの一貫性を持ち、環境変化に常に素速く適応している。今後は、国際的にも競争市場の中で生き残る銀行であると思われる。Defendersに近いものには、かつての東京銀行があった。外為市場で独占的な地位を保ってきたが、我が国企業の国際化と共に

他の都市銀行に市場を奪われ、三菱銀行と合併した。／三菱銀行は、Analyzers と Defenders の混合型であった。」(155 ページ) 大和銀行の国際部門や北海道拓殖銀行は Reactors でしかなく、撤退や破綻を来したし、興銀や長銀は Prospectors と Reactors の両者の性格を併せ持つが保護環境が消えると共に弱みが表面化したという。

米銀の場合、J.P. モルガンは、一部に Prospectors としての性格を持つものの、基本的には Analyzers の類型にあてはまる企業であり(158 ページ)、シティコープは典型的な Prospectors の企業群の性格を備えており(159 ページ)、チェース・マンハッタンは元々 Defenders の類型にあてはまる銀行だったが、卸売分野での強みを次々と失い、多角化に失敗して Reactors 企業へ変わって行ってしまったという(161 ページ)。

著者は、「Miles=Snow モデルによる企業類型は一般性があるが、銀行業についてはその産業としての特性により、理論を若干修正する必要がある」(163 ページ)とされる。「銀行業務の場合、リスクの十分な管理があってはじめて、新しいリスク・テイクが可能となる」から「銀行の場合は、Prospectors だけではなく、Analyzers の類型の企業も、企業経営に成功し、栄誉の殿堂入りする可能性が高いと考えられる。これは、この米銀経営の分析から得られた、Miles=Snow 修正モデルという事が出来よう」(164 ページ)という。

著者は、米銀モデルが邦銀経営に示唆するものを五つあげられる(165-166 ページ)。「第一の教訓はリスク管理の重要性」であり、「第二の点は、各銀行が歴史的に持つ企業文化の十分な理解と、その環境適応面での十分な配慮である。」「第三の点は、経営者の役割である。」「そのパワーの源泉となっているのは、熟練した専門経営者としての能力である。」「第四の点は、米銀の、得意分野へのフォーカス戦略にしても、商品分野と顧客担当との協調の方法にしても、何一つ横並びのものではなく、それぞれの銀行がその企業文化や従業員の質、組織の有り様に応じ様々な独自の方法を採用している点である。」「最後にいえるのは、銀行業における、Analyzers の類型に属する企業の重要性である。」「つまりリスク・テイク一辺倒ではうまく行かないのであって、伝統的な文化と業務のバランスが重要だというのである。

最後に日米銀行経営行動の比較である。日本の銀行の場合、「関連会社のコントロールは、曖昧な人間関係に基づく管理に任された。業種別のポートフォリオ管理もなく、関連会社を含むグループ全体のエクスポージャー管理もなかった」(167 ページ)とか、日本のトップは計数管理に優れた合理的な専門経営者というより多くの仲間から最も尊敬されるような人物が選ばれた(168 ページ)とか、ミドル管理者も専門管理者の能力という点では邦銀は米銀に劣る(169 ページ)とか、日本の株主の発言力が弱い(170 ページ)といった問題があり、「バブル崩壊以降の日本の銀行経営は様々な経営上の欠陥を顕在化させてきている。一方、米銀は経営上の優位性をはっきりさせてきた」(170 ページ)という。

アメリカでは銀行持株会社が多いが、日本でも持株会社を導入すれば、上記問題は解決でき

るのか。著者は「銀行持株会社そのものは、経営上優位性を持つ組織形態ではなく、J.P. モルガンに見られたような、運用面でのグループ一体化等の経営上の工夫をどこまで取れるかが、制度上の優位性を生かすポイント」(172 ページ) だとしている。そのメリットもあるが問題点もあるというのが著者の立場である。とりわけわが国でそれを導入するとした場合、関連会社経営で失敗した理由を分析する必要があると著者は考えている。親銀行から派遣された人物がパワーをもちすぎた経験、親銀行の資金消化先として有用ということで力関係が逆転したこと、持株比率も5%でガバナンスできなかったこと、などを想起すべきであるとしている。そこで、米銀の子会社管理に倣うべき事を主張される。一言でいえば「親会社によるパワーが貫徹できるような明確に制度化された組織上の備えが、関連会社経営に必要なことである。これは一つには、分権的管理組織機構の整備であり、他方ではグループ全体のシナジー創造の重要性とミッションの明確化である。」(181 ページ) そのような制度的工夫の下に持株会社制度を利用すべきだというわけである。

### (3) メガバンク戦略と邦銀の今後(第6章, 第7章)

第5章までのところで、1990年代半ばまでの日本の銀行がたどった変化とその問題点を明らかにしたのについて、本書末尾の二章は、97, 98年の銀行危機、それに伴う公的資金導入、銀行再編の中から生まれてきたメガバンクが果たして生き残れるのか、どんな課題があるのか、まさに現代の日本の銀行に課せられた問題を整理している。

周知のように、日本の銀行界は今日、みずほフィナンシャルグループ(旧、興銀、富士、一動)、三井住友銀行(旧さくら、住友)、三菱東京フィナンシャル・グループ(旧東京三菱銀行など)、三和・東海グループ(旧三和、東海など)という四つのグループに再編され、あるいはされつつある。「第6章 メガバンク戦略の動向と評価」は、このメガバンク戦略がいかなるものかを明らかにし、その評価を試みている。企業規模の拡大は経済性やコスト効率、シナジー効果の点で有利とされているが、果たしてどうだろうか。確かに銀行業界は1990年代に入り世界的な再編成の時代に突入し、欧米主要国の主要銀行が次々と大型合併を進めてきている。このようなメガバンク進展の背景には次の3点があるという(168ページ)

自由化と規制緩和の進展による規模や範囲の経済性の追求、金融技術のイノベーションやデータ技術の発展により生ずる規模の経済や範囲の経済の有利性の拡大、金融サービス業のグローバル化によるグローバル競争遂行のための資本力や企業規模、業務範囲の拡大の必要、の3点である。

ただ、自由化や規制緩和は、金融サービス業の専門化と集中化という二つの異なった動きを並行して推進しているという点を指摘される(186ページ)。また、IT(情報技術)の発達は大規模組織の誕生の妥当性を実証するものではなく、小規模な専門的金融機関同士がネットワーク化

して企業規模を拡大することなく規模や範囲の経済性のメリットを実現できるようにするという面もある（187 ページ）。グローバルな金融取引獲得競争に参入するためには大きな資本力や拠点網、業務範囲を必要としてもいる（187 ページ）。しかし、邦銀の対応は「守りの立場での統合を進めているため、統合後どのような独自の戦略を展開するのかの展望が見えにくくなっている」と指摘される（190 ページ）

アメリカでの先行研究を紹介する中で、合併が範囲の経済性を実現しているという証拠はないということを紹介されている（191-192 ページ）。日本でも合併により規模の経済性の効果が期待されたようには達成されなかったという実証研究を紹介されている（193 ページ）。こういった日米の研究から「確かに一般論としては大銀行（巨大金融機関）同士の合併のパフォーマンスは良くないものの、これらのいくつかの成功事例を見ると、明確な戦略とそれを実行する優れたリーダーが存在し、合併後早いスピードで強い業務分野や企業文化を持つ側への統合を進めた場合に、大銀行の合併や買収が成功する可能性が高くなると考えられる」（195 ページ）とされる。そして、アメリカにおける新生チェース・マンハッタンによる J.P. モルガンの買収に至る新たな動向にまで目を向けられている。さらに、邦銀のメガバンク構想もまた分析されている。

邦銀のメガバンク構想に至る経緯を整理の後、各グループの戦略を分析評価されている。みずほ FG については「リーダーシップの存在や力を入れて絞り込むフォーカス分野の特定があまりない形になっていることが目立つ。各行が持つまだ経営支援が必要な主力取引先の問題を早期に解決し、優良な顧客基盤の強みをうまく生かせるかどうか、同グループの成功の大きな鍵となる。」（219 ページ）とされる。三井住友銀行については「四グループの中では、住友銀行リード型で、明確な戦略や組織の方向が示されているように見える」（220 ページ）と評されている。三菱東京 FG については、「東京三菱銀行の伝統的で保守的な企業文化は、現在のスピードが重視される経営環境下ではマイナスとなる。企業文化の変革と証券、投資銀行業務への積極投資によるグローバル銀行化戦略が同行の成功の鍵となる。」（221 ページ）三和・東海グループ（UFJ）については、本書では統合のねらいを紹介するにとどめている。

第 6 章第 5 節は「邦銀メガバンクの展望 競争戦略の観点から」という興味深いタイトルとなっている。そして著者は次のように指摘している。「1999 年に次々と発表され、2000 年下期以降、順次統合や合併が進む邦銀メガバンクについては、当面の金融システム安定化の文脈の中での防衛的理由による統合の性格が強い。……このような背景から、統合後、グループの持つ強みに特化したフォーカス戦略を表明しているところは少なく、いずれのグループも基本的に、卸売銀行、小売銀行業務から証券や国際業務まで全ての業務に取り組むことを目指している。/ また、統合や合併をリードする経営者に、統合にあたってのビジョンや統合銀行の将来展望についての確固たる戦略があるかどうか疑問視されているケースも多く、銀行アナリス

トの間ではビジョンや戦略なき統合といわれており、統合の対象となる有力な銀行からは投資銀行業務の柱となるような30代の優秀な人材の流出が続いているといわれる。」(222-223ページ)そして、明確な展望が見えず、統合のスピードも遅いという(223ページ)。

そこで、経営のリーダーシップは取れるか、顧客価値の増加は可能か、組織効率は改善するか、という3つの視点からメガバンク4行を眺めるとき、三井住友銀行は住友銀行のリーダーシップが見て取れ統合のスピードも早そうだとしている。三和と東海の場合も三和銀行主導で進む可能性が強いとされる。これに反してみずほフィナンシャルグループの場合、統合効果発揮は難しい、大きな実験だとしている(225, 226ページ)。

また、持株会社も銀行を中心とした金融業務のように、部門相互間のシナジーによる範囲の経済性が重要な産業に適した効率的な組織形態とはいえない(226ページ)とし、IT投資については、投資額の多寡ではなく、経営者主導による競争優位の構築の手段として生かせるIT投資であるかどうかが重要だとしている(228ページ)。いずれにせよ、「合併の成否は、経営者がリーダーシップを持って企業文化の統合に成功するか否かにかかっているといっても過言ではない」(229ページ)わけである。

競争戦略で生き残るためには自行のコア・コンピタンスをどこに求めるのが大切である。ところが「自行のコア・コンピタンスといえるものはどこの銀行にも存在しないのが邦銀の実態であった」(231ページ)。それに反して米銀のフォーカス戦略は明快である。

著者はさらにコーポレート・ガバナンスについても言及している。すなわち「結局、銀行に対するガバナンスを有効ならしめるためには、市場の圧力と、規制当局の馴れ合いを排した監視や監督による緊張関係の存在で、銀行経営者の自己利益追求的な行動を抑えていくしかない」(233ページ)とされる。

最後に「第7章 銀行経営革新の方向と今後の研究領域」である。本章ではこれまでの分析のまとめの後、まず「金融機能の分解(アンバンドリング)と再統合」に言及される。そこでブライアン(Bryan L.L.)の考え方、つまり、銀行業務の統合や分解に向かうべき事を紹介される。アメリカの銀行はまさにそれによって再生したという。米銀はあらゆる資産の証券化によりリスクを分解し、バランス・シートの構成を収益性と流動性の高いものにしていったという。リスクの分解とオフ・バランスシート化を行い、仕組み業務を収益化し、アウトソーシングを行っていったのである。

また「どの業務を分離し、どの業務を自分で扱うかの問題は、シナジー効果の有効性の観点のみならず、IT技術の発達も視野に入れた経営学的な分析が必要になってきている」(245ページ)という。かくして後に、金融機関(金融機能)が再統合されるべきだというわけである。

ドラッカーは「イノベーションはリスクを伴う、だが、経済活動には大きなリスクが付き物なのだ」「昨日を守る事、つまりイノベーションを怠る事は、明日を創る事より遥かに大きなリ

スクをもたらす」といっている。このイノベーションを怠り自ら死に至る道を行ってきたのが日本の銀行である（247ページ）と著者は指摘している。「日本の銀行は、1980年代以降現在に至るまでなんのとりたてたイノベーションもなく企業としての成熟期から衰退期に足を踏み入れてしまった。生き残りと将来の成長を図るためには、何よりも組織と経営者の若返りが必要になる。様々な金融業務の新規分野での金融イノベーションにリスクをかけて取り組んで行かねばならない。」（247ページ）

考えてみれば「メインバンク制や長期設備融資といった銀行のイノベーションに支えられて初めて、戦後日本の重化学工業の発展があり、一貫製鉄所や大型ドック、化学プラント等の新たな設備投資に対する大きなリスク・テイクが可能となり、経済の高度成長をもたらした。（248ページ）「特に日本企業の場合、その企業間ネットワークの強みである『信頼』に依拠した、継続的な相互作用による知識の創造ができるような企業関係ができれば、それはグローバル競争の中で金融イノベーション先進国であるアメリカ企業に対して大きな強みとなる。（249ページ）

次に、「IT産業としての金融サービス業と他産業からの新規参入」について展開される。すなわち、「銀行の基本機能の全てにその基盤としてのITが重要な役割を果たすとされる。ITの発達は、このような銀行の諸機能にイノベーションを引き起こし、結果的に新金融商品やサービスの担い手としての金融イノベーターが、銀行に変わって金融サービス業の改革を引き起こし、伝統的な銀行業は衰退していくことになる。」（253ページ）

その際「インターネット金融では既存の金融機関に比し、他産業からの参入を含む新規参入者のほうが優位に立つ可能性が大きい」（255ページ）という。そして米国の事例を参考にして日本の銀行再生のヒントを探られる。「信用の媒介業務は、新規に参入したドット・コム企業には不可能で、長年の取引関係で膨大な取引先データと信用を築き上げた既存の銀行こそが最適のプレーヤーとなり得る。」（257ページ）このように示唆される。

とはいえ、日本の銀行再生のためには「金融機関従業員の意識変革」（258ページ）が必要であるとされる。組織からの個人の自立の必要を説かれる。というのも日本の金融に関して次のような展望をもたれるからである。「日本の金融機関の行く末を見た場合、大型合併で生まれるメガバンクやメガ金融機関が競争優位をすぐに持つ事は期待薄で、むしろ身動きの取れない巨人として、激動し変化の早いグローバルな競争環境下で競争に敗退する可能性のほうが大きい。日本に今必要とされるのは、ニッチの分野に特化し、その分野で最高のサービスを提供できる小回りの利く専門金融機関であり、これらのプティック金融機関がフラットなネットワークで連携して総合力を発揮するモデルであろう。このようなニッチの分野には、顧客サービスに優れ、グローバルな競争に勝ち抜いてきた力のあるサービス企業が参入してくるであろうが、そこに必要な人材は、既存の金融機関で経験、ノウハウ、人脈を積み上げたベテランの金融専門家であるといえる。」（259ページ）

アメリカでもリストラの中から自立した中年金融マンが金融イノベーターとして成功して現在に至っているという(261 ページ)。日本の中年金融マンもこれを見習うべきだというわけである。そのためには銀行マンはもっと専門性を身につけるべきだという(263 ページ)。銀行の人事管理の問題もある。

さらに、「金融組織の変革」が論じられる。日本の銀行の対応策が4点提言される。第1は、連結決算を含む、リスク、収益、バランス・シート等の厳格なグループ一元管理であり、第2は、持株会社にこのようなグループ管理の専門家層を養成することであり、第3は、業務運営面でのグループ化が図れるような、組織やインセンティブの手当を考えることであり、第4は、各子会社の中で、スキルや高い専門性が要求される分野については、従来の銀行の年次主義の悪平等の賃金体系とは異なる、能力主義の処遇体系を徹底させることである、このように提言される(265-266 ページ)。また、このような銀行におけるグループ経営の方策についても提言される。それが日本企業の強みを一挙に崩してしまうものにならないようにすべきであるという(267 ページ)。

「銀行のコーポレート・ガバナンス」についても提言される。「日本の銀行のバブル問題は、実はバブル期に発生した問題自体よりは、その処理過程における対応の不透明さ、無責任さの問題であったといえる。」(267 ページ) こういう明快な立場から、「当局が銀行の重要なステーク・ホルダーとして君臨していた」(268 ページ) こと、そこでもたれ合いが問題であったと指摘する。そして、「日本独自の組織の実態や環境に合致した有効なコーポレート・ガバナンスの追求」(269 ページ) を目指すのである。そのためには、「銀行がなぜ経営に失敗したのかについて、その組織、経営者、従業員行動を実証的に研究し、原因を探っていく事の重要性は大きい」(270 ページ) とされるのである。

そして最後に、次のようにまとめられるのである。「今後の邦銀の経営革新の方向を考える場合、先進国アメリカのシステムや制度をそのまま持ってくるのではなく、日本の銀行の経営上のこれまでの問題点を組織や戦略そして経営管理の観点から地道に分析し、それを理論化した上で、日本の金融機関に適合した改革の方向を提案していく必要がある。」(271-272 ページ) 本書はまさにそのための一里塚と位置づけることができるのである。

### 3. 本書のメリットと問題点

最後に、本書のメリットと問題点を指摘するのが評者の務めである。

本書のメリットの第1は、しっかりした理論的枠組みに裏付けられた銀行経営研究であるという点である。第2は、そういった理論的枠組みに依拠しつつきわめて実証的に分析を行っているという点であるということである。第3は、最新の銀行経営の問題を理論的実証的に分析している点である。新しい問題でかつ話題性のある問題であるだけにジャーナリスティックな

文献は数知れないほど出されているが、このように理論的実証的な分析はきわめて少ないのが実情である。その点でも貴重な著書となっている。

メリットの一端を紹介しておこう。最近の日本の銀行で、ノンバンクに不良債権が滞留し、親銀行を苦しめたことは良く知られている。ところが、通常これが不良債権問題一般として論じられてしまっている。バブル期の銀行で建設・不動産等三業種向け貸出が増え、地価暴落と共にこれが不良化した、などということは良く知られている。ところが日本の銀行経営のどういうメカニズムに問題があってそうなったのか、どういうメカニズムが銀行の暴走を許したのか、にまでわたって、あまり深く論ずる著書はない。本書は、親銀行の関連会社管理の問題を整理されている。さらにまた、今日の日本の銀行経営の苦境が銀行持株会社方式によって一挙に解決できるかのごとき主張が散見される。持株会社の導入で何もかも解決できるのではない、その運用が問題だと著者は指摘される。その際、上記バブル期における親銀行における関連会社管理のあり方から教訓が引き出されている。それだけに説得的である。メガバンク形成、持株会社方式で何もかもが解決できるかにいう論者のいかに多いことか、著者はそういった風潮に対し、実証的理論的に、警告を発している。抽象論理念論が横行している現行の銀行問題に対して、事実と理論に裏付けられた分析が、このような着実な指摘を可能にしているのである。だからこそ日本の銀行経営の今後に関連して、これもまた宙に浮いた提言の多い中、アメリカのやり方をそのまま日本に持ってくるような提言が散見される中、きわめて着実な提言、つまり日本の現実に適合した改革を行うべき事が主張されているのである。

評者もその問題意識の多くにおいて共通のものを持っている。共感できる部分が多い。とはいえ、問題点の指摘を行うのが評者の務めであるとするれば、あえて何かを指摘をしておかなければならない。第1は銀行経営の著書であることからやむを得ないことではあるが、そしてまた、触れられてはいるのであるが、日本の銀行業界がここまでの苦境に追い込まれた最大の原因は官主導、護送船団方式にあることをもっともっと強調すべきではなかったか。護送船団方式、MOF 担が出世する経営の中で、まともな経営者が育つはずがなかった。経営革新が行われるはずもなかった。今にいたるも官主導は改まっていないかに見える。むしろ市場に任せるといふ無責任を伴いつつ官はなお力を持っている。ここに大きな問題がありそうである。護送船団方式の下であれば、官は指導力と責任を共に持っていた。今日、半端な指導と無責任が共存しているかに見える。銀行経営の苦境はまだまだ続くといわざるを得ない。事ここにいたっては官頼みを脱却し、あるいは官に楯突いても経営の論理を追求すべきなのだろう。著者が住友銀行を評価するのもそのあたりの期待からかもしれない。

第2は、著者だけの問題ではなく、われわれに共通に課された問題ではあるが、銀行経営革新の方向が必ずしも明快ではないという点である。分解（アンバンドリング）と再統合、IT 産業化、従業員の意識変革、グループ経営の革新、コーポレート・ガバナンス、と広範な指摘がな

されているが、そのコアは何か、そしてそのコアにつながるの何か、といった立体構造が示されるべきではなかったか、ということである。とはいえ評者にもその力量はない。その意味では無い物ねだりかもしれない。

第3は、上記とも関わるが、著者の思い入れの大きさはわかるけれども、中年銀行マンに期待できるのかということである。もちろん著者も全ての中年銀行マンに期待するものではないであろう。一部突出しうる中年銀行マンに期待しているのであろう。とはいえ、やはり若返りこそが必要なのではなかろうか。中年銀行マンへのエールはわかるとしても、日本の銀行業界においてそんな中年銀行マンが育ってきているのだろうか。彼らが活躍できるとしても外資系金融機関であろうし、現に引き抜かれているであろう。むしろ銀行トップの若返りこそが重要ではなかろうか。

とはいえ、問題点より評価点のほうが多いことは間違いない。今後、さらに日本の銀行経営の革新をリードする著書が輩出することを期待したい。でないと、現在の日本の銀行経営がその混迷から脱却する道筋が見えてこないと考えるからである。本書はそんな混迷の銀行経営の中に差し込んだ一筋の光明である。