

## 論 説

## 銀行経営研究序説

## バブル後の邦銀経営の経営学的研究アプローチ

久 原 正 治

## 目 次

- はじめに
1. 銀行経営研究は何故必要か
  2. 既存の銀行経営研究
    - (1) これまでの日本の銀行経営研究
    - (2) 日本での銀行経営研究の展開
    - (3) 米国での銀行経営研究
  3. 研究の方法
    - (1) 研究対象の限定
    - (2) 研究の対象とする時期
    - (3) 研究の方法

## は じ め に

経営学は企業組織を研究対象としており企業組織の複雑な構造や組織を成果に導く要因を分析し、これを抽象化、概念化する。これまでのわが国における個別企業の経営学的研究は製造企業組織を対象とするものを中心に発展し、非製造企業組織の研究はそれに比べて発達が遅れた。特に銀行を中心とする金融サービス企業の経営学的研究については未開拓であるといつてよい<sup>1)</sup>。

日本経済はバブル経済の破綻以降この 10 年低迷を続けている。その低迷の大きな要因として、銀行を中心とする金融サービス業の経営の失敗による競争力の低下が挙げられる。日本企業の多くがその資金を銀行中心の間接金融に依存しており、銀行経営の失敗が経済全体に及ぼす影響が大きいだけに、銀行業を対象とする経営学的研究が遅れていることは、その経営組織のどこに問題があり、経営の再生にはどのような条件が必要かを検討する為の基礎となる材料を欠くことになる。その結果、世間では学者を含めて十分な理論的根拠もなく、銀行経営の改善のために「銀行経営者の責任を追及せよ」<sup>2)</sup>、「現在の経営者を首にして若手や外国人に代え

1) 久原正治 (1997) 『銀行経営の革新』学文社、2 - 9 ページ

2) そもそもバブル期以降の銀行経営上の重要な意思決定がどのように行われてきたのか、そこで生じた経営上の問題のうち経営者の意思決定に責を帰するものはどこまで、行政や政治の責任によるものはどこまでなのかなどが判然としないままに経営者の責任が議論されている。

よ」<sup>3)</sup>、「銀行の組織や要員のリストラを進めよ」<sup>4)</sup>などの議論が行われているが、単なる経営者の首の挿げ替えや組織のリストラで邦銀経営の問題が片付くとも思えないのが現状である。

ここで銀行経営研究序説と題して述べる小論は、このように実践的な意義の大きな銀行経営研究の必要性を経営学研究者が共通して認識し、その研究の方法をともに考える為のたたき台として位置付けられる。

## 1. 銀行経営研究はなぜ必要か

大手邦銀<sup>5)</sup>の多くがバブル期およびポスト・バブル期の企業経営に失敗し、現在では単独での私企業としての生残りが困難な状況に陥っている。「これらの邦銀は何故経営に失敗したのか」が、この銀行経営研究の大きなテーマとなる。

オールド・エコノミーを代表し、高度成長の牽引者として日本企業に成長資金を供給し、株式持合いにより企業グループの頂点に立ち、メインバンクとして日本の企業統治を担っていたとされる大手邦銀が、その後のバブル経済の中でリスク管理を忘れ過大なノンバンク、不動産融資に突き進み<sup>6)</sup>、バブル崩壊後はこの多くが不良債権化し<sup>7)</sup>、さらに問題の先送り<sup>8)</sup>により

3) このような議論の問題点として、例えば銀行経営責任者の仕事はどのような内容のものであり、それに必要な専門的な知識や能力がどのようなものかがはっきりしておらず、何故現在の内部から昇進した経営者に比べ、経験の少ない若手や日本の銀行経営に不案内な外国人に経営を任せられた方が経営がうまくいくのかの具体的な説明が出来ていない。

4) ここではまず第1にリストラの定義がはっきりしていない。一般にいわれるリストラとは従業員の削減や報酬のカットを指していると見られるが、そのようなリストラを進めることで人材が最大の経営資源である銀行の経営が本当に良くなるのか、一律の給与やボーナスのカットは熟練の優秀な人材を失うだけで従業員の間にモラルハザードを招くのではないかなどの検証が必要になる。

5) ここでいう大手邦銀とは全国に支店網を展開するかつての都市銀行、信託銀行及び長期信用銀行をさす。このような銀行のうち現在三菱東京グループを除く全行が自己資本の不足に対して公的資金の注入を受けている。

6) マクロ経済環境として資金過多の金融環境が存在し、大企業取引先を失った銀行が、新たな資金需要先として飛びついたのが、不動産を担保とした株式や不動産投資などの投機や過大な設備投資目的の融資であった。そこでの取引先の多くが従来は大銀行の融資対象とはならなかった中小企業や個人企業であったが、貸出先の経営内容や資金使途の精査が必要であったが、資金需要の規模に比べ審査のコストが高くなる為、当時価格が下がることが想定されず安全な資産と考えられた不動産を担保としたり、あるいはこのような不動産関連融資に注力するノンバンクに対するバック・ファイナンスを行ったりすることで、不動産関連やノンバンクへの融資の集中を進めていった。

7) 不動産関連の融資が、その資金使途となる不動産などの転売によるキャピタル・ゲインや不動産開発プロジェクトの成就を前提に元利払いが行なわれることになっていた。従って不動産価格の低落が続くと取引先には元利払いに十分な収益が入らない為、元利払いが滞る不良債権が増加することとなった。

8) 銀行はこのような元利払いが滞る不良債権が急激に表面化することを避ける為、またやがて不動産や株価が上昇に転じるであろうとの見込みもあって、特に大口の不動産開発業者や関連のノンバンクに対し元利払いに見合う額の追加貸付、いわゆる追い貸し、を行なっていた。この行動がその後の資産価格の継続的な低下によって、不良債権額を加速度的に増加させる結果につながった。

銀行自身が経営破綻に瀕する状況<sup>9)</sup>となった。

現在もまだ日本企業の資金調達を中心は間接金融であり、その主たる担い手である大手銀行の経営革新は、低迷が続く日本の経済の再生にとり不可欠である。銀行経営の再生に必要なのは、バブル期、ポスト・バブル期を通じて表面化した邦銀経営の問題点を地道に実証分析し、それらを類型化・概念化した上で、その問題に対する処方策を理論的に解明していく事であろう。この間の大手邦銀の経営行動について、興味本位の後知恵による評論<sup>10)</sup>ではなく、経営理論に裏付けられた事実や現象の分析と、その理論化や体系化を行い、問題を明らかにする事が経営学研究者にとり重要な課題となる<sup>11)</sup>。

## 2. 既存の銀行経営研究

### (1) これまでの日本の銀行経営研究

久原(1997)<sup>12)</sup>において筆者は、日本における銀行経営研究は他の業種の経営研究に比べ著しく後れており、リスク管理や支店経営等の実務的観点からのミクロの経営の分析、銀行業全体を産業論的観点から経済学的に分析したもの、個別銀行の経営動向をジャーナリスティックな観点から捉えたものの3つが中心で、個別銀行の経営組織や戦略について経営学の理論的枠組みを用いた分析は殆んど見られないことを述べた。

その理由として、第一に邦銀経営が戦後横並びで護送船団行政のもと行われて来たことから、戦略や組織といった観点からの経営学者の興味を引く研究テーマにならなかったこと、第二に、個別銀行の経営に関し一般に公開された資料が少なく、銀行の秘密主義的な体質から、外部の専門研究者による研究に制約があったことの2点を挙げた。

そのような中で、銀行経営の自由化、グローバル化の環境激変の中で生き残りを図る銀行に対し、コンサルティング会社や外部の専門家による経営分析や調査レポートが増える傾向にあること、銀行経営が破綻する中で銀行に勤務した内部者からの資料やまとめた分析が出てき

---

9) 95年頃には一部の銀行が不良債権を正確に会計処理すると実質的に債務超過の状況に陥り、97、98年の大手銀行の破綻につながっていった。

10) 2002年11月の竹中金融担当相が提示した金融再生プランに関するマスコミや学者などによる議論はその典型である。結果として多くの銀行が経営破綻に瀕していることを理由に、その責任を現在の経営陣に求め、刑事罰を含めた罰則を求める議論が行われた。しかしそれらの議論ではこれら経営者の経営判断のどこに問題があり、どのような理由でその経営判断が罰則に値するのかなどの実証的な議論が欠落している。そこでは学者を含めて経営学的な解明などにより問題点を解明するのではなく、感覚的な議論を進めているという問題がある。

11) この様な考えに基づき筆者は1997年『銀行経営の革新』をまとめ、問題提起と銀行経営研究の序論と位置付け、その後2000年にメガバンク統合や金融技術の展開の動きを視野に入れ、その内容を改訂し『新版銀行経営の革新』としてまとめた。

12) 久原正治(1997)『銀行経営の革新』学文社、6、7ページ。

ている傾向について指摘した。

## （2）日本での銀行経営研究の展開

上記の指摘を行った 1997 年以降における日本の銀行経営の変貌は大きい。大手銀行では 1997 年に都市銀行の一つであった北海道拓殖銀行の破綻に始まり 1998 年長期信用銀行 3 行のうちの 2 行である日本長期信用銀行、日本債券信用銀行の破綻が続いた。この間に大蔵省の護送船団行政も大きく転換せざるを得なくなり、もはや大手銀行は横並びや当局頼りではなく自力で生存を図らなければならない状況が出てきた。1999 年に入り大手銀行のメガバンク化戦略、地方銀行の合従連衡、ソニーやイトーヨーカ堂などの異業種による新たな銀行業への参入などの、これまでの銀行経営の歴史にはみられなかった大きな動きが出てきた。

このような銀行産業構造の変化の中で、銀行経営の問題については次のような種類の分析が出て来ている。また、経営学関連学会の報告の中でもこれまでには見られなかった銀行経営の研究発表が見られるようになったのが現状である<sup>13)</sup>。

### a. 専門アナリストによる経営分析

第一には、コンサルティング会社や格付け機関、経済研究機関などによる銀行経営の分析があげられる。例えばアンダーセン・コンサルティングはビッグバン戦略本部を設け 21 世紀の銀行がとるべき戦略を類型化して分析し<sup>14)</sup>、銀行業の IT 革命への対応と IT 産業化への戦略や組織モデルをまとめた<sup>15)</sup>。また、金融機関の人材管理<sup>16)</sup> やアウトソーシング<sup>17)</sup> などの個別分野についても、コンサルティング会社などが調査研究をまとめている。

コンサルティング会社に所属するコンサルタントが個人でまとめた調査研究も多い。例えば

13) 例えば統一論題『21 世紀経営学の課題と展望』で行われた 2001 年度日本経営学会第 75 回全国大会の報告の中には銀行経営に関する報告が 3 本見られる。

14) 例えば、アンダーセン・コンサルティング金融ビッグバン戦略本部（1998）『金融業勝者の戦略』東洋経済新報社。

15) 例えば、アンダーセン・コンサルティング金融ビッグバン戦略本部（1999）『金融業の IT 産業化』東洋経済新報社がその代表として挙げられる。この他、各コンサルティング会社が IT と銀行業の戦略について同様の本をまとめているが、日立製作所（2001）『金融サービス統合の IT 戦略』東洋経済新報社は、特に金融業の IT 戦略に適合する組織設計や経営管理の仕組みといった点で、よくまとまっている。他にもこの分野では大崎貞和・飯村慎一（2001）『インターネットバンキング』日本経済新聞社、日立総合計画研究所（2000）『E コマースバンキング戦略』東洋経済新報社、の 2 冊が十分なりサーチに基づきインターネットと邦銀の戦略との関係についてかかれた良書である。

16) 例えばアンダーセン・コンサルティング（1999）『金融業の人材・組織モデル革新』東洋経済新報社、デロイトトーマツ・コンサルティング（2000）『金融人のサバイバル戦略』金融財政事情研究会。

17) 例えば、三和総合研究所（1999）『金融機関のアウトソーシング』シグマベイスキャピタル。

マッキンゼーの川本裕子は邦銀経営の問題点をその低収益性の観点から明らかにし<sup>18)</sup>、KPMGファイナンシャルの木村剛<sup>19)</sup>は中小金融機関に絞った経営戦略と組織のあり方をまとめ、三井物産貿易研究所の小村智弘は他業種からの金融サービス業への新規参入について詳しく分析している<sup>20)</sup>。格付け機関のスタンダード&プアーズは金融業界全体の見取り図と其中での個別金融機関の戦略や経営の動向についてまとめている<sup>21)</sup>。

これらの経営分析の長所としては現場でのコンサルティングや調査を通して、邦銀の経営の現状に関し生の資料やデータを用いて分析している点があげられる。そこでは守秘義務などの観点から公開された内容に限界はあるが、経営学者が銀行経営の最新動向を把握するには有用である。ここでひとつ注意しなければならないのは、分析対象の金融機関自体を顧客にするコンサルタント会社などの著作であるので、個別銀行経営の問題点については一般論で書かれることが多く、問題点の分析が不十分な面も見られる。また、将来展望については、自ら将来のコンサルティングの仕事を獲得するという目的もあって薔薇色に書かれた面が多い。ITと金融技術関係のものにはその傾向が強い。

日ごろ現場を直接見る機会が少ない経営学者にとっては、これらの分析から共通する論点を抽出し、そこから何らかの仮説を立てて、その仮説について改めて検証作業を進めれば、一定の研究成果につながる可能性が大きい。例えば多くのコンサルタントなどが金融機関に対し純粋持ち株会社の設立を薦めているが、そこで述べられたメリットを詳しく検証していけば、現実には金融機関の経営にとり持ち株会社組織は必ずしも効率的な組織ではないのではないか、という正反対の結論に至る可能性もある<sup>22)</sup>。

## b. 銀行経営当事者による歴史回顧

研究成果の第二に挙げられる分野として、経営に失敗した銀行の当事者による様々な形での経験に基づく分析や回顧の出版このところ増えている。例えば、1998年に破綻した日本長期信用銀行については、元副頭取、常務取締役、取締役など内部者による11冊の書籍が出版されている<sup>23)</sup>。これらの出版物を経営分析の資料としてどう用いるかについては、いくつかの問題点

---

18) 川本裕子(2000)『銀行収益革命』東洋経済新報社。

19) 木村剛(2000)『スモールエクセレントバンク』近代セールス社。

20) 小村智宏『流通業の金融ビジネス参入』中央経済社。

21) スタンダード&プアーズ(2001)『日本の金融業界』東洋経済新報社。

22) 久原(2000)ではこのような仮説についての検討を行った(173 - 176 ページ)。

23) 水上萬里夫(2002)『長銀と日本のバブル』鹿島平和研究所編『平成大不況を考える』(水上氏は元副頭取で1980年代長銀の投資銀行化戦略を提唱した。頭取候補であったが副頭取で転出となり、破綻時は長銀総合研究所会長。元経営陣のひとりとして積極的に経営の記録を残している)。

竹内宏(1999)『金融敗戦』PHP 研究所、竹内宏(2001)『長銀は何故敗れたか』PHP 研究所(竹内(次頁に続く))

を先ず指摘しておく必要がある。

ひとつには、それぞれの著者が自分の組織内での立場を正当化するために、事実を曲げて自己に都合のいいように伝えている可能性があることである。特に大きな経営の失敗にかかわる重要な意思決定に関して当事者が回顧したものについては、それをそのまま研究の材料として採用することには大きなリスクが伴う。内部経営資料での確認や関与した第三者のヒアリング等で裏を取る必要がある。

二つめに、同じ組織にあっても必ずしも重要な経営判断について当事者ではなかったりした場合に、著者の主観が入っていたり、あるいは仄聞した話を確認せずにそのまま著したりして、そこで述べられた事実関係に疑念が生じるケースがある。

このようなことから、銀行経営研究においてはこれらの書籍を参考にするものの、あくまでも経営当事者複数へのヒアリングをベースに実証研究を進めることが研究態度として求められる<sup>24)</sup>。

日本長期信用銀行以外の金融機関で、内部者の手により書かれた出版物が多いのは同じく経営破綻した山一証券である。その元常務<sup>25)</sup>や破綻時の企画部部長<sup>26)</sup>により書かれたものは、

氏は1989年日本長期信用銀行専務で長銀総合研究所に転出した。バブル期の長銀経営には直接関与しておらず、長銀の調査部門のヘッドであった、銀行経営に直接関与していないこともあり筆者の意見として論じられる内容の中には経営の実態と必ずしも一致しない点もあるといわれる。

岡田康司(1997)『されど護送船団は行く』講談社、岡田康司(1998)『長銀の誤算』扶桑社(岡田氏は1994年事業開発部長を最後に大学教授に転出した。官僚を相手とする担当部署に長かったことから、その観点からの長銀経営の問題点を詳しく述べている)。

箭内昇(1999)『元役員が見た長銀破綻』文芸春秋、箭内昇(2002)『メガバンクの誤算』中公新書(箭内氏は企画部や人事部のいわゆる銀行内エリート官僚のポストを歩いた人物で、現場を知らない内部官僚が経営の中核をつかさどっていたことがいかに邦銀の経営の問題を招いたかが具体的に興味深く描かれている。一般に銀行の企画担当は銀行を代表して大蔵省をはじめとする主要な関係先との渉外を担当し情報を収集しながら、経営計画等の戦略上重要な書類を起草する。バブル期は中小企業取引による収益拡大推進と称して不動産担保取引による収益の獲得をあり、バブル後は不良債権の処理には見て見ぬ振りしながら証券化や他行、外資との提携などを担当した。自らこのような旧体質の中心にいた人物だけに、メガバンクの横並びや守旧体質の指摘には現実味がある)。

竹内文則(2000)『日本版ペコラ委員会』総合法令研究会(竹内氏は調査畑で育った人で実務経験には乏しい面もあるが、一貫して銀行経営者の責任の追及している)。

日本の金融を憂う会(1998)『長銀破綻の真実』とりい書房(内部者の筆名による告発書)。

竹内正敏(1999)『長銀部店長会議』オーエス出版会(竹内氏は破綻時の財形部長という部店長の中では傍流の立場から部店長会議での議論を告発している)。

久門文世(1999)『金融再生法36条』小学館文庫。

24) 銀行については、経営の意思決定が少数の本部の担当幹部と頭取の間で行われ、他の常務以上の役員ですら担当外の経営の実態特に不良債権の実態について正確に把握していなかったと見られ、その意味では、邦銀の経営失敗の本質については、多面的なヒアリング等で仮説を実証していくしか実態を明らかにするのに良い方法はないように思われる。

25) 河原久(2002)『山一証券失敗の本質』PHP研究所。河原氏は1982年山一証券取締役、84-86年常務(次頁に続く)

山一証券の企業文化の問題点を詳しく述べている。

### c. ジャーナリストによるノンフィクション

第三には新聞や雑誌の記事あるいはジャーナリストによる銀行経営の分析がある。これらの記事やノンフィクションはどうしても興味本位になりがちで、その時々世論に迎合したものとなることは避けられず、その中から事実だけを峻別して研究の中に用いる目が研究者には要求される。

これらの記事の中で、チームを組んでバブルや金融機関の事件などの背景に迫った特集物や<sup>27)</sup>、銀行のトップとさして話せる人脈を持ったベテラン記者のまとめたものには<sup>28)</sup>、通常研究者が知ることの出来ない事実が直接の当事者に対するインタビューにより明らかにされており、参考になるものが多い。

銀行経営研究の中では、これらの記事内容を、一つは関係者に対するインタビュー調査の際の確認すべき事実として活用する。二つには何らかの仮説を提示する際、例えばある時点で銀行の経営判断が間違った理由につき仮説を立て、それを今後のヒアリングにより検証するような場合に、仮説設定の材料として使うことが考えられる。

### d. 学者の分析

既に述べた通り経営学的観点からの銀行経営の分析の成果はまだまだ少ない。学者による銀行経営研究の主流は経済学的方法によるもので、金融市場の効率性や銀行統合の産業組織論的分析が主流である。リスクの分析や規制枠組みの経済学的分析も多く見られる<sup>29)</sup>。

務取締役国際本部長。本書は同氏の明治大学に提出した学位論文であり、学術的方法に則してかかれており、その金融機関経営分析の方法を含めて先行研究としての利用価値は高い。

26) 石井茂(1998)『決断なき経営』日本経済新聞社。

27) この代表的なものに、西野智彦(2001)『検証経済迷走』岩波書店(長銀国有化の際の政治的背景に迫る)、朝日新聞経済部(1999)『金融動乱』朝日新聞社(1997年から98年の金融危機の背景に迫る)、共同通信社社会部(1999)『崩壊連鎖』共同通信社(長銀、日債銀の粉飾決算問題の背景)、佐藤章(1998)『金融破綻』岩波書店(1995年以降の金融事件に迫る)、日本経済新聞社(2000)『金融迷走の10年』日本経済新聞社(バブル崩壊後の金融迷走を時系列的に追う)、日経コンピューター編(2002)『システム障害は何故起きたか』(みずほのシステム傷害事件の背景に迫る)などが研究者の必読書として挙げられる。

28) 日本経済新聞社編集委員藤井良広は、金融分野での長い記者生活で得た金融機関トップとの幅広い人的関係を利用して、トップの経営判断の背景や経営失敗の問題点に迫る良質のレポートをまとめている。藤井良広(2000)『頭取たちの決断』日本経済新聞社。藤井良広(2001)『金融再生の誤算』日本経済新聞社がそれである。

29) このような観点で一通りの論点を見ることができものには、金融審議会「金融の基本問題に関するスタディグループ」での学者の議論をまとめた、斎藤誠編著『日本の「金融再生」戦略』中央経済社 2002年5月がある。

バブル経済との関係では、バブルの進展とその破綻の過程について研究しようという取り組みが進められており、その中で銀行経営に関する研究は大きなテーマになってくるものと思われる。そのような研究の一例として、総合研究開発機構の「21世紀総合研究プロジェクト」の一環である「戦後日本経済・政治にとっての1980-1999」プロジェクトがあげられる<sup>30)</sup>。

#### e. 金融当局者の回顧

バブル崩壊後の金融行政の中心にあった西村吉正と中井省による回顧が貴重な資料としてある<sup>31)</sup>。西村は1994年から96年まで銀行局長の職にあり、バブル破綻による銀行不良債権の規模の大きさを知る立場にありながら、政治や省内の他勢力に阻まれ問題の早期解決に手がつけられなかった当事者であり、中井は95年6月から金融業監督権限が大蔵省から金融監督庁に移される98年6月まで銀行局審議官として様々な問題の現場にいた大蔵省幹部である。ともに公務員としての守秘義務やあるいは監督責任があり、事実をありのままに回顧しているとは思えないが、金融行政の中心にいた人物であるだけに行間から様々なことをうかがい知ることが出来、銀行経営研究の側面資料として貴重であると思う。

西村は次のように述べている。「何故『先取り』が出来ず、『先送り』といわれることになったのか。何故あれで問題が収束しなかったのか。状況認識が的確でなかったこともあろうし、対応策が適切でなかったこともあろう。先ずそのところを謙虚に振り返る必要がある」<sup>32)</sup>。ここで述べられるとおり、研究者は銀行経営判断の各々の時点に戻り、そこでの環境認識や経営判断の選択肢を振り返ってみる必要がある。中井も「意外に分析がなされていないのが、金融自由化の過程における金融機関の行動との関係であろう」<sup>33)</sup>として、「どういうわけか問題が発生すると、冷静な分析がなされるというより単純な経済理論や倫理観で一刀両断に斬られる傾向があるようだ」<sup>34)</sup>と金融機関の経営行動に関する冷静な分析の必要性を説いている。

### (3) 米国での銀行経営研究

1970年代の金融自由化以降の大手米銀は、かつての預金を集めそれを貸し出しする単純な銀

---

30) 村松岐夫・奥野正寛編(2002)『平成バブルの研究』東洋経済新報社。そこではバブル経済とその破綻について様々な観点から検討している。その第7章で岡崎哲二・星岳雄の二人の経済学者は『1980年代の銀行経営 戦略・組織・ガバナンス』と題し、公刊された銀行史やデータに頼りながら銀行の戦略の選択肢がどこで間違ったかを明らかにしている。これは経済学者による研究であるが、同じ問題意識で経営学者が経営学の理論的枠組みを用いることでより深い分析が可能になるように思える。

31) 西村吉正(1999)『金融行政の敗因』文春新書。中井省(2001)『やぶにらみ金融行政』財経詳報社。

32) 西村前掲書4,5ページ

33) 中井前掲書100ページ

34) 中井前掲書3ページ



行業のビジネスモデルから、それぞれの銀行が自分の強みに特化して他行との差別化を図る金融サービス業への変貌を遂げてきた。そのような中では、銀行、証券、保険などの各種金融サービスの垣根が低くなり、垣根を越えた金融機関同士の合併が進むと同時に、様々な業務が分解されそこに専門化した金融サービス業者も発達してきた。

「業務の統合と分解」の同時進行がこの間の銀行業務の変化を一言で表すにふさわしい言葉となる。合併により巨大化した金融機関でも業務分野別の厳格な収益やリスク管理が行われ、特定の業務分野ごとに簡単に部門の売買や再編成が行われる。従って、現代の米銀経営分析の基本単位は分解された業務分野毎であり、これを統合する組織の有効性と合わせた分析が必要となる。

このような米銀経営の変化は、1980年代に多くの銀行が自由化の進展を最大の要素とする環境の変化に対応できず、不良債権の増大により80年代後半の業績低迷の時期を経たことによる面が大きい。90年代に入り不良債権の処理を終えた大手米銀は、伝統的な利ざや業務から手数料ビジネスに重点を移した。さらに、リスクに比し利益の大きなりテール・ビジネスに経営の軸足を移すとともに、大幅な経費効率の改善を進めた。この過程で採算に乗らない業務からの撤退や、アウトソースを進める一方、得意業務では買収等により規模の経済性を追求した。

野村総合研究所のまとめた『米銀の21世紀戦略』<sup>35)</sup>によれば、米銀の現在の経営戦略は次の四つの柱で成り立つとされる。

「収益性・生産性の改善」<sup>36)</sup>

「伝統的銀行業からの部分的脱却（業務の多様化，多角化）や「既存ビジネスの構造転換」<sup>37)</sup>

「業容の拡大」（顧客の増加，クロスセリング）<sup>38)</sup>

「大きな失敗の防止」（リスクと自己資本の管理）<sup>39)</sup>

---

35) 野村総合研究所（1998）『米銀の21世紀戦略』金融財政事情研究所18ページ

36) 競争の勝者は規模の大きさではなく収益性で決まるという原則に基づき、低コスト・オペレーション、リスクに応じたプライシングで一定の収益を先ず実現していく。伝統的な業務部門や長い取引関係を持つ顧客でも収益基準に合致しなければ厳しく切り捨てていく。

37) 銀行の業務を資金の提供、リスクの負担、サービスの提供、事務処理といった機能別に細かく分解し、各々を専門的企業が分担するようなビジネスモデルが主流になってきている。自前のシステムや事務処理には全くこだわらず、採算に乗らない業務はアウトソースしていく。

38) ここでいう業容の拡大とは、預金や貸付の量的拡大ではなく、顧客基盤の拡大とひとつの顧客に対する金融取引スコープの拡大を言う。対象とする顧客は収益を生む顧客であり、そこに様々な金融商品をクロスセルすることになる。

39) 収益をあげるためにはリスクを取らなければならないが、大きな損失をもたらすようなリスクを合理的な方法で避ける資産負債管理（ALM）や信用リスク、市場リスクの管理の仕組みが工夫されている。又リスクのバッファとなる自己資本の重要性が増している。このような管理手法がITや金融技術の発達とともに高度化し、景気変動の中での銀行産業の収益のぶれが従来と比べて小さくなっている。住宅ローンや消費者金融、中小企業のローンは証券化されリスクが投資家に分散され、銀行が直接取るリスクは小さく（次頁に続く）

これは銀行業から金融サービス業に軸足を移し、リスクとリターンとのバランスの上で各企業が自己の特性を生かした業務に集中し、収益の最大化を目指すという戦略である。当然のことながらそこでは経営に成功する企業と失敗する企業が出てくる。

このような金融産業の構造変化と銀行業の戦略転換を最初に問題提起したのは、マッキンゼー社の銀行担当シニアパートナーの Lowell L. Bryan であった<sup>40)</sup>。1988年のその著書の中で、銀行業務が分解され銀行自体が機能別に分化した組織となること、その過程での資産を分解する手段としての証券化の重要性を指摘した。現実の米銀経営は Bryan の予測どおりに変貌を遂げてきたと言える。日本の金融機関も米銀に後れて類似の道をたどっており、米銀経営についてその実態を先行研究や資料などにより検討することは、邦銀経営の分析の必要条件となる。

米国での経営学者による先行研究の中で参考になるものとして、ニューヨーク大学ビジネススクール教授 David Rogers による米銀経営研究の“*The Future of American Banking*”<sup>41)</sup>と英銀研究の“*The Big Four British Banks*”<sup>42)</sup>があげられる。Rogers 教授は銀行の経営環境と組織、戦略、経営者の関係を具体的な銀行のケースに則して明らかにしていく。その中から共通する問題点や成功の要因が明らかにされる。この2冊は邦銀経営研究者にとり研究の枠組み、方法を考える上での必読書といえる。

次に、個別の銀行経営については数多くの単行本がその経営の成否について取り上げている。これらを見ると大手銀行の経営に如何に失敗が多いか、次にその失敗の要因が類似していることを見て取ることができる<sup>43)</sup>。主要な文献からその共通する経営失敗要因を抽出し、それを邦

くなっている為、IT バブルの崩壊や景気低迷の中でも大手銀行の経営破綻などの問題は少なくなっている。

40) Lowell L. Bryan (1988) “*Breaking up the Bank*” Dow Jones-Irwin

41) David Rogers (1993) “*The Future of American Banking*” McGraw-Hill Inc.

筆者は大きな環境変化の中で大手銀行の経営行動の仮説をたて、シティコープ、チェース、バンカーズ、モルガンの4行をケースとして取り上げ、その経営戦略、組織、経営者のリーダーシップを見る中から経営の成功と失敗を検証する。最後にケースでの分析を踏まえ再度仮説を検討し、銀行経営の将来を展望している。

42) David Rogers (1999) “*The Big Four British Banks*” Macmillan Business

筆者は先ず米銀と英銀の類似点、相違点を検討する。次に英国における銀行経営環境の変化と英銀の戦略対応を概観する。ケースとしてロイズ、パークレイズ、ナショナルウェストミンスター、ミッドランドの4大銀行を取り上げ、それぞれの銀行経営の成否を検討する。米銀との比較、国内での4大銀行の比較といった方法論は、邦銀経営の検討に用いることができよう。

43) 例えば Gary Hector (1988) “*Breaking the Bank*” Little Brown & Co. は Bank of America の1980年代中盤の経営危機をクローセン、アマコストという二人のCEOのリーダーシップと経営戦略の問題に絞って明らかにしている。

Richard B. Miller (1993) “*Citicorp-The Story of a Bank in Crisis*” McGraw-Hill, Inc. は、1980年代後半の累積債務問題とともに経営危機に陥ったシティコープについて、その歴史を振り返る中からその企業文化やトップのリーダーシップの問題について分析している。

(次頁に続く)

銀に当てはめて検討してみることは銀行経営研究の上で意義があると考えられる。

### 3. 研究の方法

#### (1) 研究対象の限定

邦銀経営を考えた場合、幾つかの観点からの研究の可能性がある。

第一には、1970年代以降の銀行経営を取り巻く規制緩和と国際化という大きな環境変化の流れについての分析である。

第二に、その様な環境変化の中で銀行経営を左右する最大の外部環境要因となった大蔵省や日銀の監督当局の行動が銀行経営に与えた影響の分析である。

第三には、このような環境変化の中での銀行業界全体の行動の産業組織的分析である。

第四に、この様な環境変化の中での個別銀行の経営戦略、組織、経営行動、経営者のリーダーシップ対応の分析研究が上げられる。

経営学研究として考えた場合には、第二と第四のテーマがその対象としてふさわしく、第一と第三のテーマは主として経済学の分野での研究対象となると考えられる。

経済や国際的な動向などの外部環境の変化がそのまま直接的に企業経営に影響を絶える製造業と異なり、公共的な産業としての性格を帯びた規制産業としての銀行経営の分析には、第二にあげた規制当局の行動とその銀行経営に与えた影響の分析は不可欠のものとなる。

他方で、第四にあげた個別銀行の経営の分析に当たっては、この様な規制当局の行動をあくまでも銀行経営のおかれた環境としての与件と捉え、この与件の中で能動的に経営に当たった

---

Robert H. Smith (1999) " *Dead Bank Walking* " Oakhill Press は、ロサンジェルスに本拠を置き 120 年の伝統をもつ大手優良銀行であったセキュリティ・バシフィックの CEO を勤めた著者が、カリフォルニアの不動産ブームと S&L の不良債権問題に巻き込まれる中から、自行の経営が傾き、Well Fargo Bank に買収されて消滅していく過程を、その企業文化の問題を中心におき内部の目から生き生きと描いている。

Howard E. Convington Jr. & Marion A. Ellis (1993) " *The Story of Nations Bank* " The University of North Carolina Press はノースカロライナの地方銀行が、1988 年以降テキサスやアトランタの地銀を次々と買収していく中でスーパー・リージョナル・バンクとして全米銀の中でもトップクラスの資産を持つに至る過程を、同行を率いた CEO & Chairman の Hugh McColl のリーダーシップに焦点を当てながら詳しく見ている。

英銀についても、例えば 300 年の歴史を持ち 4 大銀行の中でも最も革新的とされたバークレーズ銀行の経営の浮沈について次のような興味深い経営分析の書が 2 冊出版されている。一つは、同行の投資銀行部門の幹部による Martin Vander Weyer (2000) " *Falling Eagle-The Decline of Barclays Bank* " Weidenfeld & Nicolson . もう一つはロンドンスクール・オブ・エコノミクス教員の Margaret Ackrill & Leslie Hannah (2001) " *Barclays- The Business of Banking 1690-1996* " Cambridge University Press である。

これらはまだ数多い大手銀行や証券会社の経営について描いた書籍の一部である。これらの書籍はいずれも、大手銀行の経営が特にそのリーダーシップや戦略の適否や企業文化の内容により経営が成功したり失敗したりすることが多いとされ、そこに多くの学者やジャーナリストの興味が集中しているようだ。

はずの経営主体である個別銀行の経営，すなわちその経営戦略<sup>44)</sup>，経営組織<sup>45)</sup>，人事・報酬インセンティブ<sup>46)</sup>，リスク管理<sup>47)</sup>，経営者のリーダーシップ<sup>48)</sup>，企業文化<sup>49)</sup>，コーポレートガバナンス<sup>50)</sup>などについての分析を行なう事が必要と考えられる。そのようにしてはじめて独立した経営主体としての個別銀行経営の弱みや問題点が浮き掘りに出来ると考えるからである。

## （2）研究の対象とする時期

現在大きな問題となっている不良債権問題を中心とする邦銀経営問題が顕在化したのはバブル<sup>51)</sup>の生成からその破綻を通じての時期である。しかし，その前のまだ銀行が日本的経営の中心的な役割を果たしていた時期に，様々な経営上の問題が邦銀の組織や企業文化の中に潜在的に存在していたものと考えられる。またバブルの破綻後現在に続く経営革新の必要性が誰の目にも明らかになっていた時期に，なぜ大手邦銀がメガバンク化のような後から見ると失敗としか思えないような戦略を取るに至ったかの分析も重要になる。この間の銀行経営は時間的に

- 44) 経営戦略としては，同業者との横並び的な競争戦略の解明が重要な課題となる。当時，本来は最も注力すべきであった証券化や国際業務ではなく，不動産関連融資業務へ注力したバブル期の多角化戦略の背景と成否や，これらの戦略策定のプロセスとその実行部隊との組織的な関係についても解明が必要になる。
- 45) バブル期の銀行融資規律のゆるみには，それまでの機能別組織から事業部制への移行に伴い審査機能が各事業部内に置かれたことによる，専門的，独立的な審査機能の消失の影響が大きい。また，銀行組織の特徴として，上位役員が実務を担う中堅従業員のエージェンタ化するという逆転したエージェンタ関係が存在し，経営層と現場の幹部の間での情報の非対称性が大きくなった所に，経営層の経営判断を妨げる要因があったと考えられ，この点を実証分析でのおきな解明の一つのポイントとなる。更には，経営層と現場との情報の架け橋となるべき企画部が，現場の情報から遮断された形で戦略や経営計画の策定に従事する面があったことも，組織の問題として解明されるべき問題となる。
- 46) 護送船団行政下では，銀行員の能力の中で官僚的捌きの能力に対する評価インセンティブが大きく，企画や人事担当が出世の中心を占めていく一方で，社外との流動的な労働市場が存在しない中で社内専門家層が不当に低く評価され，結局金融のプロを養成するような人事インセンティブが働かなかった点の解明が必要になる。
- 47) 個別与信管理ベースで発達した銀行の与信管理が，ポートフォリオベースの管理が必要になった80年代の金融自由化の移行も，伝統的な管理手法の域を出ず，大企業取引から中堅企業取引への移行に伴うリスク情報の非対称性の増大に，過度に不動産担保に依存する形の対応をした点の解明が必要になる。
- 48) 筆者のヒアリングによれば，バブルの不良債権の発生とその後に採られた問題先送りの意思決定のほとんどが，現場の中堅幹部層の一存で決定され，担当役員の他はトップを含めた経営層が実体の情報を把握していなかった点に，大きな問題があったと考えられる。銀行において経営者とは一体何であったのか，経営者の経営におけるリーダーシップというものは存在したのか，など，解明すべき点は多い。
- 49) 護送船団行政下で高度成長期以降に染み付いていった大銀行の官僚的企業文化が，私企業としての合理的な経営行動を妨げ，様々な問題に結びついていったと考えられる。従って，企業文化の解明は他の問題とも制度的に複雑に絡み合う重要な検討課題である。
- 50) 銀行は企業のメインバンクであり，当局が銀行のガバナンスを規定したというのが通説であるが，この通説には疑わしい点も多くなる。銀行経営の実証研究を通じこの点の解明も必要となる。
- 51) ここでバブルという場合「株価や不動産価格などの資産価格の持続可能ではない異常な高騰」を指す。

も連続したものであるが、研究の便宜上問題点を明確にすることを目的として次の4つの時期に分けて分析することにしたい。

#### a. バブル前の安定成長期

1970年代の半ばから日本の経営は転換期を迎えていたと思われる。特に80年代に入り企業経営環境の国際化が進み、金融についても自由化、国際化が進展する中で、銀行の大企業金融に対する役割が減ることになった<sup>52)</sup>。そのような環境変化の中で、この時期の銀行には証券業務や国際業務等の新たな分野への進出を迫られるという大きな構造変化の芽が生じていた。

#### b. バブルの形成及び展開時期

1985年9月の先進5カ国蔵相、中央銀行総裁によるマクロ政策合意、いわゆるプラザ合意以降の、総需要拡大政策や円高と金融自由化の進展といったマクロ経済と金融環境の変化のなかで、企業や金融機関、家計などの経済主体がバブル的な行動をとっていき、株価や不動産などの資産価格の高騰が続き、株価がピークをつける1989年末<sup>53)</sup>の時期までをバブルの形成と展開の時期とする。この間、銀行は短期的な収益機会を求めて不動産関連の融資に積極的に取り組むことになった。

#### c. バブル破綻後のいわゆるポスト・バブル期

1989年5月の金融引締めへの政策転換、90年3月の不動産業種への貸出を規制する総量規制の導入によって政策的なバブル対策が始まった。このような政策の導入により1990年に入り株価と地価の下落と共にバブルは崩壊過程に入る。その後92年中盤には政府は銀行部門の大規模な不良債権を認識するようになる<sup>54)</sup>。この時期以降銀行のメインバンクとしての体力に陰りが見え始めた1995年<sup>55)</sup>までの時期をここではポスト・バブル期とする。この間に各銀行

---

52) それまでの成長期に銀行などの外部資金に依存し投資行動を行ってきた製造業を中心とする大企業が、安定成長への以降と共に内部資金依存を深め、また自社の信用力の高まりと金融自由化による国際的な資本市場を含む調達手段の多様化、自由化と共に、外部資金を資本市場に依存する率が大きくなっていったことを指す。ここでの銀行離れが、多くの大銀行に経営上の危機感を生んだ。そこで銀行が新しい収益業務の模索を始めた所にバブルが到来し、各銀行はこれを絶好の収益機会と捉え、近視眼的な行動によりバブル経済の中に積極的に関与していくことになった。

53) 日経平均株価は1989年12月29日に3万8915円のピークに達した。

54) 田中(2002)『現代日本経済』日本評論社、143ページは92年春をバブル破綻後の経済の重要な転機であるとする。

55) 94年12月の東京協和と安全の2信用組合の破綻、翌95年7月のコスモ信用組合、8月の木津信用組合、兵庫銀行の破綻、9月の大和銀行ニューヨーク支店での米国債取引巨額損失の隠蔽事件の発覚により、金融機関の信用が喪失し、また大蔵省の護送船団行政の破綻もこの時期に明らかになった。実質的に戦後（次頁に続く）

は、不動産業やノンバンクの貸付先に対する債権回収が滞っていく中で、大蔵省税務当局の不良債権償却を回避する行政指導もあって<sup>56)</sup>、追い貸し<sup>57)</sup>を行なうことでバブルの問題債権の先送りを進め、不良債権問題早期解決の機会を逸することになる<sup>58)</sup>。

#### d. 金融危機の発生時期

デフレ経済の進展の中で銀行が機能不全に陥っていき、1997年11月にはこれが金融システム不安にまで高まり、邦銀及び行政当局に対する信用不安から国際金融市場ではジャパンプレミアム<sup>59)</sup>の発生が見られるようになった。その後北海道拓殖銀行<sup>60)</sup>、日本長期信用銀行、日本債券信用銀行<sup>61)</sup>の破綻につながっていく。このような中で生き残りを図る大手銀行は、「大きすぎて潰せない」という非効率的なメガバンク化戦略を採ることになる<sup>62)</sup>。

の日本経済をリードしたメインバンク体制の崩壊が明確化したこの時点をポスト・バブル期の一つの区切りとした。

56) 筆者の1994から96年にかけての不良債権回収現場での参与観察によれば、この時期銀行の不良債権問題は税務の問題として捉えられていた。例えば不良債権を無税で償却する為には債権1件ごとに税務当局からの償却証明が必要となるが、税収を失うことを恐れる税務当局が銀行監督当局の前面に出て、不動産の市況回復を待ち、不良債権を疎開する等の手段により問題の先送りをするを銀行に直接指導した。これから別途行う銀行経営研究の各論の中で明らかにすべき課題となるが、不良債権の先送りの経営判断をもたらした主犯は銀行の経営者ではなく大蔵省であったともいうことができるかもしれない。大蔵省では省全体として経済全体や銀行の健全性を考えるのではなく、各局ごとの利害判断が中心となり、その中で金融監督当局よりもパワーを持つ税務当局の税収至上主義に偏った行政が支配的となっていたと考えられる。

57) 追い貸しとは、金利支払いや元本の返済が不能となった取引先に対し、これを不良債権としない為に、元利額に見合う額を新たに貸し出し、この追加の貸出で元利払いをさせることである。結局実質的な不良債権の額は雪だるま的に膨らんでいくことになる。一方で、表面上元利払いは約定通り行われる事になるため不良債権額は増えない。この時期特に銀行傘下のノンバンクが不良な不動産貸付先に追い貸しを日常的に行ない、銀行はこの追い貸し分の資金をノンバンクに貸し込んでいった。

58) この時点ではまだ、いずれ景気が回復し地価や株価は上昇するだろうという見通しや、万一の場合のバッファーとして各銀行には十分な株式の含み益があるという楽観的な考えが各銀行の経営陣を支配していたと思われる。

59) 銀行は国際業務に必要なドル資金をユーロ市場の銀行間金利（LIBOR）で調達しているが、信用不安によりこの資金が通常の金利では調達できず、この時期最大で0.4%程度の上乗せ金利を要求されることになった。

60) 北洋銀行（北海道）、中央信託銀行（首都圏）両銀行への営業譲渡の形で処理された。

61) 両行は1998年10月の金融再生法に基づき、破綻後の特別公的管理となった。

62) この時期に至ると、不良債権は銀行の与信機能の不全を通じ企業投資の為のリスクマネーの供給を阻害し、金融機関自体の信用不安を招く事態に至る。また、経済の停滞が続き、新たな不良債権の発生も見られるようになる。そこでは合理的な経営戦略採用の余地は狭まり、大手各行はひたすら生き残りだけを追求する経営行動に走って行くことになる。

### （3）研究方法

#### a. 経営の実態把握

すでに述べたように、大手邦銀に関して、公的資金の導入とひきかえに経営陣は責任を取るべきであるとか<sup>63)</sup>、経営力の優れた外国人や若手に経営を任せるべきであるといった議論が十分な根拠も薄弱なままに行われている。

このような議論を科学的に行う材料を提供しようというのが、ここで提唱する銀行経営研究の目的である。後から結果だけを見てさかのぼってそのような結果を招いた経営者を罰するというのであれば、悪い結果を招くことを恐れ重要な判断や意思決定を行なう経営者がいなくなるであろう。本論の最初に述べたように邦銀経営のどのような点に問題があって経営が苦境に陥っているのか、問題の解決の為にはどのような経営の組織や戦略が適当であるのか、邦銀経営の能力とは何を指し、どのような点でこれまでの経営陣に問題があるのか、このような問題に対してなぜ外国人や若手の経営者を抜擢すると解決法になるのか、などの実証的な分析が必要とされるのである。

そのためには、上記で分類した各時期における銀行の直面した重要な経営判断について、その時点での経営の置かれた環境と件を十分に分析し、その上で採用された経営判断とそれに代わる選択肢を検討し、さらにその時期における経営組織や企業文化の背景も検討した上で、経営判断の可否を検討する必要がある。特にバブル期邦銀は押し並べて同様の経営の選択肢をと

---

63) 例えば、1980年代米国 S&L の不良債権問題が起きた時に多くの経営者が背任などの不法行為で刑事罰を受けた事例を挙げて、邦銀の不良債権問題解決に当たっても、公的資金と引き換えに銀行経営者を厳罰に処すべきとの意見が多く見られる。しかしながら、銀行経営者が明確なルールや法律に違反したのなら当然法的処罰を受けるべきであるが、危機に陥った銀行経営を立て直そうとしたが結果として銀行が破綻したことを理由に刑事罰に処すべきというのは誤りであろう。

この意味で、2002年9月の東京地裁による旧長銀経営陣に対する刑事事件の有罪判決は、この問題を考えるに格好の事例である。それまで護送船団行政の下で、当局の意向に従って決算を行ってきた銀行が、突然自由化の名の下にルールも明確でない荒海に投げ出され、破綻のセイフティーネットもない中、他に良い代案もなく従来どおりに行なった不良債権先送りの経営判断が粉飾決算と見なされた事件である。裁判官の判決理由を聞くと、ここで断罪すべきは不透明な先送りの行政指導を続けた当局と不良債権を作ったバブル時の銀行経営者であるが、彼らの罪は問えないので、経営のターンアラウンドの為に苦闘した破綻時の経営者を代わりに有罪としたようにも聞こえる。

このような判決の金融機関経営に与える影響として、現在の厳しい経営環境下必死の生き残りを図る多くの銀行経営者に、思い切った経営革新の策を探りその失敗の結果刑事罰に問われるよりも、じっと塹壕にこもって嵐の過ぎ去るのを待つような消極的な経営のインセンティブを与えてしまうという大きな問題がある。そもそも、経営者とは企業が置かれた経営環境のもとリスクをかけて大きな決断を行い企業の経営を成功に導こうとするプロのことを言う。もしこのような経営者を経営判断のミスで理由に刑事罰に処するのなら、変化の時代にふさわしい経営者は生まれまいであろう。

筆者はたまたま判決裁判を傍聴し、複数の関係当事者にインタビューを行うことで上記の知見を得ることになったが、本件については別途個別の銀行経営研究の中で経営学的な分析を行いたいと考えている。

ったように見えるが、それはなぜなのか、一種のバブルのユーフォリアがそのような選択肢をすべての銀行に取らせたのか<sup>64)</sup>、その際の経営判断に当たったの因果関係はどのように理解されていたのかなど、解明すべき課題は多い。

科学としての経営学に期待されるのは、それぞれの経営上の岐路に当たって、与件としての経営環境とそれに対応する組織や経営資源がどのようになっており、そこでどのような経営上の選択肢があり、どのような経営の判断によりその選択肢の一つが実行され、その結果経営が成功したのか、失敗したのか。もし別の選択肢が取られたと仮定すると結果はどうなったであろうかといった分析である。そのような経営事象の分析の上立った理論化を進めていくことで、銀行経営に関わる政策的提言も可能となってくる。

以上述べたような論点を考慮して具体的な研究手法を考えてみると次の二つが考えられる。

#### 銀行の内部資料の分析

重要な意思決定に関する内部文書の利用は実証分析に不可欠のものとなる。各銀行ではこのような記録を内部で保管すると共に、意思決定に携わった当事者が其の控えを自分の記録として手元に残していると考えられる<sup>65)</sup>。研究者としてはメガバンク合併によりこのような記録が散逸してしまう前に体系的にこれを収集する必要がある。次に述べるヒアリングを重ねる中で、このような個人で手元に残した資料に触れる機会も出てこよう。経営判断に携わった各銀行の旧経営陣等のヒアリング

研究方法として有力になるのが、既に現役を退いた経営の意思決定に携わった、役職としては常務以上のかつての経営陣<sup>66)</sup>からのヒアリングである。既述のとおり個人的に資料を保持している場合もあるし、まだそれほど時間の経っていない時期の経営に関するも

---

64) バブル期前の大手銀行では、優良な大企業取引先を資本市場に奪われることによる収益の伸び悩みが見込まれ、それに代わる収益源を求めることが大きな経営目標となっていた。

このような環境下、バブル期の不動産やノンバンクへの融資は短期的には収益を伸ばし業務の範囲を拡大する目的を果たす格好の業務分野と見えた。その分野に経営資源を割くことは、その時点では一つの経営判断として妥当な面があったことは否めない。ここでポートフォリオの集中などのリスク管理なしにバブル資産の拡大に突っ走ったことがその後の問題を大きくしたことになる。

そのようなリスクについて、果たして経営の選択肢の中で十分な注意が払われていたのか、それともそのような検討は重要な課題とは考えられずに、妥当と思われた経営判断の思わぬ副産物が長期的な地価の下落で表面化してしまったものか、このような点について詳しい分析が必要となる。

これは当時取られた当局のバブル潰しの政策判断についても同様のことが言える。バブルをつぶす為の合理的な方法として取られた金融の引き締めと不動産融資の量的規制が、副産物として急激かつ長期的な地価の下落を招き、回復不能なまでに土地取引市場を歪めた可能性もある。このような判断の良否について後知恵ではなくその時の状況に戻り、詳しく検討していく必要があるのである。

65) 特に、事後的に経営判断について司法に問われることを恐れる旧経営陣は、自己防衛の為にこのような資料を手元に残す選択をしているケースが多いのではなからうか。

66) 各銀行での経営会議（例えば常務会）のメンバーは常務以上の役員であったケースが多い。



のであるので、相当に生々しいヒアリングが可能になる。同じ経営判断について複数の経営幹部にヒアリングすることにより、矛盾点も明らかになり、経営の問題点が浮き彫りとなってくる可能性が高い。

さらに、この経営陣以外で重要な経営上の意思決定を担っていたのが、中堅の実務家層である。特に不良債権の発生と其の処理に当たっては問題の性格上相当の実務経験と知識が必要な為、中堅の専門化層がこの意思決定の中核として関与している。むしろ経営陣よりはるかに詳しい情報を持っているケースが多い。これらの中堅実務家層に対するヒアリングも、経営組織や意思決定の実体を明らかにする上で不可欠のものとなる。

又可能であれば、銀行監督行政にあたった当事者からのヒアリングも貴重な側面資料となる<sup>67)</sup>。

この二つの方法を基礎としてバブル期およびポスト・バブル期の経営意思決定の実態に迫ることができれば、貴重な研究成果が得られることになるであろう。

このような研究方法は、考えてみると人類学を中心に用いられるフィールドワークの研究手法と類似している。フィールドワークとは定性的な事例研究法で、特定の事例について主にインフォーマル・インタビューや参与観察あるいは文書資料や歴史資料の検討を通じて、文字テキストや文章が中心となっているデータ集め、その結果の報告に際しては、数値による記述や統計的な分析というよりは日常言語に近い言葉による記述を中心にする調査法とされる<sup>68)</sup>。バブル期およびその崩壊期に銀行が経営の岐路に立たされたような意思決定の事例について、関係当事者に徹底的なヒアリングを行い、それを文書資料で補完することで<sup>69)</sup>、そこでの問題点が明らかになり、その事例を通して、銀行経営が直面するより一般的な課題に対処する為の方策が導き出されることが期待される。

---

67) 例えば、筆者の元大蔵省幹部に対するインフォーマルヒアリング（2003年1月）によれば、1996年の時点で不良債権の規模が多くの大手銀行を債務超過に陥らせるほど巨額であることは銀行局内では試算されていたが、大蔵省内での公的資金の事前相談の時点で予算当局の担当者にも相手にされず、局としてこれを省内の公式の議論に載せていくには到底機が熟さなかったとされる。個別銀行経営者は少なくともこの時点ではまだ大蔵省による護送船団行政の継続を信じて経営にあたっており、そのような行政環境動向への無知（護送船団行政はいずれは大蔵省サイドから裏切られること）が、経営者の思い切った経営変革の行動を妨げていたとも考えることができる。

68) 佐藤郁哉（2003）『実践フィールドワーク入門』有斐閣、167ページ、筆者はフィールドワークの調査手法を、組織と企業経営の分野に広げる可能性を検討することを目的にこの本を著しており、経営学にとり参考になる面が多い。

69) 筆者のようにかつて銀行に勤務したものは、更にそこの参与観察の経験を付け加えて、フィールドワーク的な手法による定性的な調査方法を肉付けすることができる。

## b. 経営戦略論の概念での経営事象の理論化

経営戦略論<sup>70)</sup>は1960年代以降に体系化された経営学の分野である。経営戦略論の明らかにしようとする中心課題は、企業を取り巻く環境と企業のもつ能力や資源を適合させながら、企業経営者が企業の成長存続を図り、業界標準以上の業績を挙げることにある<sup>71)</sup>。どのようにすれば企業は経営に成功し長期的な企業の存続を図れるのか、あるいは経営に失敗して、競争市場から消えていくのか、といったことが実例を用いながらそれを概念化し理論化することで明らかにされる。

ここでは企業の行動と業績との関係について、企業の各事業分野の戦略、その中で特に異なった行動を取る同一事業における企業間の競争戦略、企業が成長するに伴って採用する多角化戦略、多角化の延長上での国際戦略、多角化の方法としてのM&Aや提携の戦略、戦略と企業組織との関係、戦略と経営者のリーダーシップ、経営者の自己利益の追及を抑えるコーポレートガバナンス、戦略のベースにある企業文化、起業家活動と戦略、などの観点から分析が行われ、戦略の成否が論じられる<sup>72)</sup>。このように既に確立した経営戦略論の分析枠組みを当てはめ銀行経営を分析することで、問題点の概念化や一般化が容易になると考えられる。

1980年代以降経営戦略論は企業経済学の研究深化の影響を強く受け、組織の経済学<sup>73)</sup>といった形で、産業組織論<sup>74)</sup>、取引コスト理論<sup>75)</sup>、エージェンシー理論<sup>76)</sup>、ゲーム理論<sup>77)</sup>、資源

70) 戦略の概念を経営研究に持ち込んだのは、Alfred Chandlerの功績である。1962年の“Strategy & Structure”の中で、GM、デュポン、スタンダード石油、シアーズローバック4社の事業部組織形成の歴史を多角化戦略との適合の中で実証的に明らかにし、『組織は戦略に従う』という形でこれを一般化した。その後1965年Ansoff, H.I.が“Corporate Strategy”で1960年代の米企業の経営環境と多角化成長戦略との関係を明らかにし、企業の戦略という概念を一般化した。

71) Hitt, Ireland & Hoskisson (2003) “Strategic management” South-Western Publishing, pp.39

72) 経営戦略論の代表的なテキストのひとつであるHitt, Ireland & Hoskissonの前掲書では、全体を14章に分け、第1章「戦略とは何か」、第2章「企業の外部環境分析」、第3章「企業の内部資源分析」、第4章「事業戦略」、第5章「競争戦略」、第6章「企業多角化戦略」、第7章「買収とリストラ戦略」、第8章「国際戦略」、第9章「協調戦略」、第10章「コーポレートガバナンス」、第11章「組織構造とコントロール」、第12章「戦略的リーダーシップ」、第13章「戦略的起業家精神」、といった内容が展開される。

73) 「組織の経済学」は取引コストやエージェンシー理論などの経済学の新しい手法を用い、企業組織や戦略を説明する理論の総称であるが、この分野を最新の研究成果を反映して網羅的に説明するテキストがいくつか出版されている。その代表的なものに次の3点がある。

1. Douma, S/H.Schreuder (2002) “Economic Approaches to Organizations” 3rd ed.

Financial Times/Prentice Hall,

2. Milgrom, P/J.Roberts (1992) “Economics, Organization & Management” Prentice Hall,

3. Besanko (2000) “Economics of Strategy” John Wiley & Sons.

74) この分野の代表的な業績はMichael Porterによるもので、1960年の“Corporate Strategy”以降の研究の中で、産業内での競争構造の観点から、独自のポジショニングをした企業の競争戦略上の優位性を実証していった。

依存理論<sup>78)</sup>，などの成果を取り入れた研究が発達している。これらの理論は，現実の経営事象を概念化する際に大きな威力を発揮する。

銀行経営研究が対象とするバブルおよびポスト・バブル期における銀行の経営行動についても，経営戦略論の枠組みにその後深化した上記の企業経済学の分析道具を加えた形での分析が効果的であると考えられる。

具体的には 上記の経営戦略論の体系に従って次のような分析を行なうことが想定されよう。

日本の銀行が持っていた固有の資源や能力が 1970 年代以降の銀行を取り巻く環境の大きな変化に対して適合しなくなる中での，個別銀行の採用していった事業戦略とその成否。横並びといわれる競争戦略の実態。

企業成長の為の多角化戦略の実態とその問題点。

個別銀行の能力を超えた国際戦略とその破綻。

M&A 戦略としてのメガバンク戦略の問題。

バブル期に採用された事業部制組織による企業全体のリスクや戦略のコントロールの不在。従業員の代表としての経営者のリーダーシップ不在とお上頼りのモラルハザード。

問題の先送りを助長するような仲間主義の企業文化。

伝統的な規制産業としての企業家精神の不在。

このような個別の研究テーマについて組織の経済学で発達した分析手法を取り入れることで，その概念化，一般化の可能性がでてくる。例えば，経営者と従業員あるいは取引先企業との関係はエージェンシー理論で整理できることが想定されるし，又不良債権問題を悪化させた銀行の関連会社の問題については資源依存理論を用いた説明が可能になるであろう<sup>79)</sup>。

このように，問題分析の視角，体系，方法を明確化することで，銀行経営研究を個別事例の体系的分析をベースとした金融サービス業の経営学的研究といった拡がりのあるものに発展させることが可能となる。

---

75) ノーベル経済学賞受賞者である Ronald Coase が問題提起し，Oliver Williamson が体系化した理論で，企業が成立する理由について，市場の価格を利用した取引には取引コストが存在し，この取引コストを節約する為に，権限と階層により資源配分を行う組織である企業が存在するとした。

76) 本人と代理人間の意思決定の委譲などの契約関係における問題を扱う理論である。本人と代理人の間には情報の非対称性が存在する為，代理人の行動にモラルハザードが生じ自己利益の追求に走る。この両者の利害対立をエージェンシー問題という。この問題を解決する為に本人は，様々なインセンティブ契約を考案し，また代理人の行動を監視しようとする。

77) 利害の異なる複数の各主体による合理的意思決定の結果を説明する理論である。経営戦略との関係では，特に企業間の競争戦略の解明に応用される。

78) 相互依存関係にある組織間のパワーの偏在により組織間関係を説明しようとする理論。

79) 久原（2000）176～181 ページ参照。