

# シティコープの経営戦略 ——リソース・ベース理論の視点——

井本 亨

シティコープはアメリカの金融自由化の過程においても改革を積極的に推進する役割を果たしており、環境の変化に合わせて急速な成長を遂げた商業銀行の1つである。本論文においては、1950年代から1990年代末までのシティコープについての考察を行うことによって、シティコープの経営戦略の特徴を明らかにする。

シティコープに対する考察のアプローチとして、本論文ではリソース・ベース理論（経営資源論）を中心とした企業戦略論の理論を用いる。リソース・ベース理論とは、企業の競争優位の源泉を企業内部に保有するリソースやケイパビリティに求める理論であるが、同理論は環境の変化に対応できる企業の競争力についての有効なアプローチの方法であり、シティコープが環境の変化にうまく適合した要因についての考察を行う。

経営環境の変化に対して適切なマネジメントを行うことの難しさは、過去に経営破綻した多くの商業銀行の歴史が示している。その一方で、シティコープが商業銀行として長い間高い評価を受けたことは、環境の変化に合わせて自らのリソースを蓄積し適切な戦略を導くことが、環境変化に対応するための有効な手段の1つであるところを示している。考察においてはリソース・ベース・アプローチによって、シティコープの環境適応能力が、シティコープのリソースやケイパビリティによって構成され、それらが競争優位の源泉となることを示した。競争均衡のポジションから競争優位のポジションへ競争の状態を変化させようとしたシティコープの動きは、激しい競争を回避し、持続的な競争優位を築くための行動であった。持続的な競争優位は、模倣が困難なリソースから発生する。したがって、経営の独自性を追求するにあたっては、価値のある希少なリソースを効率的に蓄積しなければならないし、トップ・マネジメントが積極的に外部から価値を発生させるためのリソースを獲得するように仕向けなければならないということを考察において証明した。