

## 経営・金融環境の変化に基づいたイノベーション

### The Organization Innovation Caused by the Great Change of the Managerial and Financial Environment

森 俊也\*

Shunya MORI

#### 1. 問題の所在

金融ビッグ・バン以前、すなわち、金融の自由化以前における邦銀業界や邦銀経営の特色として、(1)他行への差別化や競争力の獲得を重視しない横並び経営、(2)短期的なローテーションを中心にした画一的人事、(3)リスク把握能力のない人材の登用などが影響した脆弱なリスク管理体制、(4)銀行業界・金融業界内に限定された競争、の4つを挙げることができる。それらの諸特色は長期にわたり同業界・同経営に浸透してきたものであり、現在でも尚、支配的となっている。しかし同業界では、各種規制の撤廃・緩和を受け「金融環境」が大きく変化し、異業種や他業態からの参入に伴う大競争化や各種技術 (IT: Information Technology, FT: Financial Technology) の進展、さらには顧客ニーズ・ビヘイビアの多様化などにより「経営環境」も同時に大きく変化しており、それらを熟慮すれば、上述の4つは多くの問題や課題を抱えていることも事実である。かくして、これまで同業界や同経営において基底とされてきたものは、各種環境が大きく変化している現状においては相応しいものではなく、変革・革新・転換が余儀なくされる部分も多いため、それらの実態や問題点などを解明していくと同時に、それらの今後の方向性に関しても明らかにしていくことが不可欠となる。

以上を受け、本稿では、金融ビッグ・バン以前から続く銀行経営の諸側面 (体制・制度) について考察すると共に、現段階においてそれらは必ずしも合理的ではないことを明らかにする。また、諸環境の更なる変化などを想定しながら、今後の邦銀における戦略や管理について体系的に考察し、それらの革新方向性について提示することを試みる。紙幅の制約もあり、本稿では上記の(1)と(2)について取り扱い、(3)と(4)に関わる問題やその革新方向性については次稿の考察課題とする。具体的な考察概要に関しては以下の通りである。(1)に関しては、横並び経営に影響を与えた監督官庁従属型経営について窺い、それに基づいた脆弱なリーダーシップ体制について概観する。また、横並び経営からの脱却を目指し、新たな経営の視点を提示する。次に(2)に関しては、護送船団行政下における邦銀人事管理の特徴について明らかにし、それらの問題点と克服諸点を示す。また、金融持株会社という新たな組織形態の導入により経営統合の動きが見られるが、そのような専門・特化する組織下での人材の専門化とその課題について考察することにする。

\*産業社会学部講師

## 2. 横並び経営・事業から各行独自の経営・事業の実践へ

### 2.1 金融ビッグ・バン以前の邦銀経営における特色——監督官庁従属型経営・横並び経営の浸透——

戦後から続いてきた金利規制<sup>1)</sup>、業務分野規制<sup>2)</sup>、内外市場分断規制<sup>3)</sup>などの規制金融体制の下では、邦銀経営は横並びないしは画一的であり、経営自由度は極めて低いものであった。したがって、銀行間の競争は制限され、新商品・サービス開発競争や価格競争という経営上重要な戦略的分野が規制されてきたのである。すなわち、銀行の取扱商品やその提供時間はどの銀行でも同一であり<sup>4)</sup>、また、提供価格（金利）に関しても同一水準に規制されていたために、経営面での自由裁量が少なく、経営上の差異は殆ど見られなかった<sup>5)</sup>。かくして、経営独自性や他行との経営上の違いなどはそれほど意識されない状況にあったとすることができる。

他行との違いを考えるとというよりは寧ろ、他行との計数比較で自らの相対的な位置を確認し、それにより行動を図るか否かの意思決定を行うといった横並びの形態が暗黙の了解とされ、認められる範囲は全て実施するといった「許認可」、他行間の関係式で自らのポジションを決定するといった「計数交換」、内部の相互競争で目標値を適宜決定するといった「計数目標」が邦銀各行における経営上の基底となっていた。

このような状況にあった邦銀において、必ずしも同経営における横並び経営を正当化することなく、これまでの邦銀各行においても個性的な経営が実施されてきたとする（必ずしも経営は横並びではないとする）見解もある。久原（2000）は、Miles=Snow モデルを用いて邦銀の類型化を試み、住友銀行を「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」<sup>6)</sup>と特徴付け、その意味で同行は Prospectors（探求者）の性格を持つとしている。また、同様に、大和銀行を「日本的経営の特質（特有問題<sup>7)</sup>）が全て悪い面に出た。」「家族的な経営は、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。」<sup>8)</sup>「大和銀行は、歴史的に独自の道を歩み続けてきた銀行である。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。」<sup>9)</sup>と特徴付け、その意味で同行は Analyzers（分析者）の性格を持つとしている。つまり、彼は Miles=Snow モデルに依拠しつつ、「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、環境変化に常に素早く適応している。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（防御者）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。」<sup>10)</sup>と分析している。また、大和銀行の国際部門や北海道拓殖銀行は、Reactors（追従者）でしかなく、撤退や破綻を余儀なくされ、日本興業銀行や日本長期信用銀行は、Prospectors と Reactors の両者の性格を併せ持つが、保護環境が消えると同時に追従者としての弱みが表面化した（業態の垣根が取れ業務が都銀と大差がなくなった）としている。

しかし、久原が示すこれらの銀行毎の個性ならびに特徴も、規制環境下で業態別に区分され、金利設定が制限され、さらには内外の市場が分断されていた状況のもとでのものであり、また、当該銀行を主導した首脳者に関連した特色<sup>11)</sup>から導き出されたものであるため、真の意味での各行比較とは言うことはできないであろう。つまり、各行の性格の差異分析に基づいてこれらの類型化ができたとしても、必ずしもそれが邦銀経営における横並び経営の否定とはならず、あくまでもそれらは規制環境下における経営・事業・取組みの違いであり、横並びを超えた個性的かつ独自の経営が各行において実践されてきたと言え難いものであるということを注視せねばならない。

したがって、このような類型化・区分を試みる

のであれば、金融ビッグ・バン後における、業界の垣根の撤廃による事業・商品の拡充・集中や、合併・統合などの金融組織再編への取組み、さらには経営戦略の再設計などへの取組み等に対しての、各行の経営・組織的な対応や動向を観察し、それらを分析することではじめて、Miles=Snowが提示するような、①Prospectors（常に、新しい商品や市場機会を求める者）、②Defenders（安定して予測可能な市場で規模の利益を追求する者）、③Analyzers（後から慎重に市場に入り技術や能力をベースにそこに応用商品やサービスを加える者）、④Reactors（首尾一貫した方向やスタイルを持たない者）といった4つの類型化が可能となるのであり、また、各行の経営実践・遂行における独自性・個性や他行との差異というものを明確に見出すことができるのである、と筆者は考える。

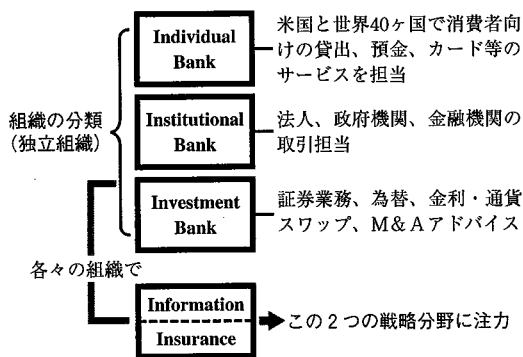
## 2.2 横並び経営に影響を与えた邦銀における脆弱なリーダーシップ

これまで邦銀経営において横並び経営が浸透してきた理由を考えると、上述した諸規制以外には、銀行の経営トップ、すなわち、銀行経営者の存在やそのリーダーシップが影響したものであると筆者は考える。わが国では、急激な環境変化の中にあっても、銀行行員として要求される人材は、監督当局の要請に柔軟に対応できるような捌きの良さを身に付けた（監督官庁や業界・業態団体からの指令を正確かつ効率的に処理する、決められた範囲を決められた方式で間違いなく遂行する）ゼネラリストであり、その中から経営トップが選ばれるのが通例であった。そのことから経営者になること自体が従業員時代における業績の結果として獲得したポストであるという意義付けが大きく、経営者としての資質があるかということとは二の次であった。したがって、自由化に対する自主的な経営対応が遅れ、最新の情報・金融諸技術やリスク管理への組織的対応を妨げる状況をつくってしまった。

これに対して米国の銀行経営者を見ると、戦略と組織の転換が行われた時期には強力なリーダーシップが存在している。例えば、シティコープ（Citicorp）においては、「ムーア」（George Moore：

積極的に海外や新分野へ展開）、「リストン」（Walter Wriston：資産の大幅拡大に貢献し金融サービス・コングロマリット化を実現）、「リード」（John Reed：企業金融中心から消費者銀行業務中心への変換とその収益業務への転換を図る）といったその時々環境に適応したリーダーが存在し、長期にわたり指導力を発揮している<sup>12)</sup>。特に、1984年に会長兼CEOに就任したリードは、翌85年に“I”戦略を策定し、システムと個人銀行部門を結び付けながら様々な革新を進めていき、従業員に対して多大な影響力を行使した（図表1）。

図表1 シティコープにおける“I”戦略



出所：久原（1997）より図式化

また、J.P. モルガン（J.P. Morgan）においては、「プレストン」（Lewis Preston：商業銀行から投資銀行化を実現）、「ウェザーストーン」（Dennis Weatherstone：90年代の新金融商品、スワップ、証券化の新しい時代の動きに対応）、「ウィナー」（Dougus Weener：顧客リレーションの強化を目指し地域本部と商品部門とのマトリックス組織がうまく協調できるような様々な工夫を実施）などが明確なビジョンを持ち、他行に対する競争優位の確立や競争力の獲得に貢献している<sup>13)</sup>。

このように先を見通すことができる強力なリーダーが、長期にわたり企業を支配し、環境の変化に対応・適応するために先手を打ったり（環境に合わなくなった企業文化を変革するなど）、他行に対する競争優位を実現するために様々な取組みを実施している。

また、米銀の経営者の企業内におけるパワーは大変大きなものであり、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それらの能力である。特に、経営者の育ってきた部門の収益力が高いことがパワーの源泉となっている面も大きい。例えば1980年代における主要銀行（銀行持株会社）のCEOを見てみると、シティコープ（Citicorp）の「リード」（John Reed）は、小売銀行部門のエレクトリック・バンキングの専門管理者、J.P. モルガン（J.P. Morgan）の「ウェザーストーン」（Dennis Weatherstone）は、ロンドン支店叩き上げの為替部門専門管理者、バンカーズ・トラスト（Bakers Trust）の「サンフォード」（Charles Sanford）は、債券トレーディング部門の専門管理者を長く勤めた人物であった。このように、米銀のCEOは、一般に銀行内の特定部門の専門管理者から昇進して銀行全体のトップとなり、長期的に指導力を発揮し当該企業に対して多大な貢献を果たしている。専門管理者は、計数に基づき合理的な管理を行い、それらが評価されトップとなったのが専門経営者と呼ばれている。その専門経営者は、株主の委託を受け、計数に基づき戦略的な意思決定を行い、一般に行内において強いリーダーシップを持つことになる。国際競争力を保つ上で最も重要なリーダーシップを持つ経営者の養成<sup>14)</sup>や、情報・金融技術の専門家の養成、さらには経営組織の対応などが、そこでは成されてきたのである。

戦後の邦銀においては、護送船団行政（convoy approach）の影響を受け、米銀のような専門経営者は存在しえなかった。これまでわが国においても、何人かの個性的な銀行経営者が出たとされ、例えば、第一銀行の井上薫、三菱銀行の宇佐美洵、三井銀行の小山五郎、富士銀行の松沢卓二、三和銀行の渡辺忠雄、日本興業銀行の中山素平、住友銀行の磯田一郎、大和銀行の寺尾威夫がそれらであるが、彼等は米国にいわれる専門経営者ではなく、また、内部での経営・組織革新を実践した人物といっても分権型の事業部制組織を導入した<sup>15)</sup>住友銀行の磯田一郎<sup>16)</sup>以外は見当たらないのが実態である。つまり、それらの経営者により、大きく変化する環境に対し長期的視野に立ち布石されることは少なく、また同時に、他行に対する

競争優位の確立や競争力の獲得を意識した経営が実践されたりすることは、非常に稀であった。

したがって、護送船団行政のもとでのわが国銀行における企業文化は、変革が必要とされていたにも拘らず、仲間意識が強く、保守的かつ変革を求めない文化が浸透しており、また、経営者も経営革新や強力なリーダーシップが必要とされていたにも拘らず、経営者が従うものは株主ではなく行政の方向付けであり、さらには、経営において意識・配慮するものは競合他社や顧客ではなく監督官庁自体であった。かくして、求められる経営者像は、監督官庁・行政への適切な対応ができることがその第一条件となっており<sup>17)</sup>、必然的に他行との差別化や顧客主導を意識した経営・事業展開は成されることがなかったのである。

### 2.3 横並び経営からの脱却と各行独自ならびに利害関係者重視の経営へ

金融の自由化の進展に伴い規制的金融体制が崩壊し、競争的金融体制が定着することにより、これまでの横並び経営は大きく転換することになる。それは、銀行が業務面、金利面で規制から開放され、他産業なみに自由に業務活動を行えるようになったからであり、邦銀各行は、規制的金融体制の下で不可能であった業務活動を行えるようになり、経営面での自由裁量の範囲は広がることとなった。

より具体的には、金融自由化により、銀行は自らの判断で新しい業務分野へ進出することも可能となり、また、情報・金融諸技術の進展を背景に、新商品・サービスを開発したり、デリバリー・チャンネルを強化・展開したりして、多様化・複雑化する顧客ニーズ・ビヘイビアに対応できるようになっている。そして、伝統的な業務においても、有利な金利や手数料を設定し、その差別化要因を自らの強みないしは武器として確立することによって経営の独自性を追求していくことが可能になっている。すなわち、各種規制により保護されてきた状況が終焉することにより、邦銀各行は、経営トップによる強力なリーダーシップをもとにして自己責任により独自の経営・事業を遂行・展開し、競合他行に対する競争優位を獲得していくことが最大の鍵となるのである。

したがって、各種規制が崩壊し、大競争時代に突入した際には、外部環境において主要となる競合他社がいかなる動きをしているかを分析し、それらに対して機先を制したり、持続的な競争優位を発揮していくかといった戦略の競争適合について考えていくことが必要となるのである。また、その「外部環境」に関係することであるが、従来の邦銀においては「債権者および債務者」を銀行組織の外部環境の1つとして組織外の存在として位置付け、処理するという状況にあった。しかし、組織を維持・成長・発展させていくためには、資金の最大の拠出者・利用者である債権者および債務者を当該組織の主要な構成要素として、また主要な利害関係者として認識し、位置づけていかねばならないであろう。

吉川(1998)<sup>18)</sup>は、銀行がゴーイング・コンサーンとして運営されていく前提には、銀行の役員のみならず、株主や預金者・融資先も銀行の内部組織を構成する主要な一員であり、これら構成員が銀行組織に対して発揮する貢献度と彼等が銀行から受け取る有形・無形の利益がうまくバランスしていることが必要となることを指摘する。

組織の均衡、すなわち組織構成員一人一人の「貢献」と「利益(リターン)」の均衡が一部でも崩れた場合(「個人の組織から受ける利益」<「個人の組織への貢献度」の状態になること)には、組織から組織構成員が脱出し組織の崩壊が発生することになる。したがって、邦銀組織においては、それぞれの利害関係をうまく均衡させ、特に最大の資金の拠出者であったもののこれまで軽視される状況にあった顧客(特に預金者<sup>19)</sup>)の組織構成要素としての位置付けを高め、それらの貢献と利益の均衡を保持することが、これからの銀行の経営存続において肝要となることを認識する必要がある。

金融ビッグ・バン以降の市場経済への全面移行には、銀行経営の本質的変革が必要となるが、銀行は製造業などと比べると自己資本部分の比率が預金額に比べると極めて小さいという状況にある。つまり、運用資金の大半は預金者から収集され、融資先に貸し付けられていくということを考慮すれば、先述のごとく更にそれら顧客のニーズ探求を志向した経営を実践していくことが求めら

れるのである。また、これまで邦銀においては、株主については金融機関同士の持ち合いや大口取引先の持ち合いが多く、無難に株主総会を乗り切る以外にそれらを念頭においた行動はあまり見られず、先述してきたように監督官庁が重要な利害関係者として君臨していたのである。銀行といえども株式会社であり、その所有者が株主である以上、一般企業と同様、株主体・中心の stock holder capitalism 論<sup>20)</sup>に立って銀行経営を考えていくべきだとする議論も根強く<sup>21)</sup>、米国型のコーポレート・ガバナンス・システム(米国型の株主中心のガバナンスの確立、取締役会の改革、プロフェッショナル経営者の登用、を改革の方向とし、取締役会メンバーの過半を社外取締役とする<sup>22)</sup>)の導入を求める声も大きい。しかし、株主のみが優先的に配慮されるべきではなく、それも一つの主要な利害関係者であるとして認識していくことが最も妥当であろう。

さらに、邦銀の従業員に関しては、「従業員における独創性」や「従業員の経営者へ対する異論の提唱」などはこれまで決して評価されない状況にあったが、そのような風潮を変革しつつ、それらを歓迎・奨励し、複雑化・多様化する事業環境に対応していくために求められる人材の能力・資質を解明し、それらを開発していくことが必要となるであろう。また同時に、従業員・経営者間のコミュニケーションの充実化により、今後の経営・事業展開上において予想される各種リスクへの対応(例えば、①経営者が提示する取組みに関する事前の意思疎通により、想定されるリスクの検討とリスクの削減策を検討する、②経営者が正しくない問題を提示した際に、それらに関する事前の話し合いによりその是非を判断する、等)を図っていくことが不可欠となるため、その観点からも従業員を主要な利害関係者として位置づけていくべきであろう。

つまり、これまで示してきたように、金融ビッグ・バン以降の銀行経営のあり方としては、預金者および融資先といった「顧客」、「株主」、「従業員」などを主要な利害関係者として位置づけるべきであり、それら利害関係者の同時相即的な価値創造を志向した stake holder capitalism 論<sup>23)</sup>に立脚して経営・事業を展開していくべきであると考え

る。そのためにも銀行経営者は前提として、主要利害関係者のなかでこれまで軽視されてきた株主ならびに顧客に対しても、必要な銀行経営の実情を可能な限り開示し、当該銀行の経営行動を説明していくと共に、主要利害者を中核に据えた経営への転換を果たしていくことが肝要となる。そして、銀行を構成する利害関係者の意思・欲求が経営に十分に反映され、その成果が透明性をもって主要利害関係者に伝達されるような仕組みを構築していくことが最大の鍵となるであろう。

### 3. 画一的人事から経営・組織・事業戦略対応の専門的人事へ

#### 3.1 護送船団行政下における邦銀人事・人材の特徴

これまでの邦銀の雇用慣行は、終身雇用を前提とし、2～3年毎の部門間のローテーションに基づくゼネラリストの養成を基本としたものである<sup>24)</sup>。同質的な従業員同士を長期にわたり競わせることによって、その能力を最大限に引き出し、また、企業内の意思疎通コストを引き下げ、様々な情報を共有させるという面で一応の成果を上げてきたと言うことができる<sup>25)</sup>。

邦銀では、その担当職務別に協働システムが形成され、そこに人が割り振られているが、護送船団方式による銀行経営の下では、従業員の「獨創性」は寧ろ悪であり、従業員は決められた範囲を決められた方式で間違いなく遂行していくことが有能な行員であると評価されることが多かった。それは同業界が同一歩調で横並びに進むことが銀行行政において必要であったからであり、他行との競争は預金量の獲得と貸出先の確保などの量的側面に重点がおかれ、それが利益増加に繋がる仕組みとなっていたためである<sup>26)</sup>。すなわち、護送船団方式の銀行経営体制下では従業員の獨創性や個性は二の次であり、監督官庁や業界・業態団体からの指令を正確かつ効率的に処理する能力が非常に重要視され、昇進・昇給の基準とされていたのである。

しかし、ビッグ・バン以降の邦銀各行においては、問題自体を自らの責任で提示していく（経営者の提示する誤った問題を従業員が正確に解いても正しい結論は得られないため<sup>27)</sup>）と共に、顧客

情報の効果的に加工・分析した上で、新事業・商品・サービスの開発・展開やそれらを提供するデリバリー・チャンネルの強化・展開を図り、他行に対する競争優位を発揮することが求められている。すなわち、それらの要請に対応すべく、従来のような量重視の経営や、単なる効率性・正確性のみを基底とした人材開発・育成体制から、個人の獨創性や個性を重視した質重視の経営や、経営・事業遂行上求められる能力獲得のための能力開発体制などを伴った人事管理体制へと変革していくことが必要となるであろう。

それらに具体的にに対応していくために銀行人事部門はこれまでより更に重要な役割を担い、様々なことを配慮していかなければならないであろう。同部門は、銀行業の最大の資源である人材の配分・評価機能を持つことにより、銀行内で大きなパワーを持ち続けてきた。銀行の収益源である営業現場を支配する各部門でさえ、その最重要資源である人材を人事部に依存することで、人事部のパワーに従属していたのである。このようなパワー自体に手を付けることなく、事業部制の採用<sup>28)</sup>による人事面の中途半端な分権化を行ったことは、邦銀がそれまで持っていた効率性の環境を損なう方向に作用した。事業部側の権力が増大するにしたがって、組織上は集権的機能を残した人事管理についても、本社側の力が揺らぎはじめ、やがて、優秀な人材を事業部が放さなくなり、定期的なローテーションの実行が妨げられるようになった<sup>29)</sup>。

これまでの銀行業務の内容には同質的な性格のものが多く、また、同質的な人材養成が図られてきた。そのような中で人事政策の分権化には大きな無理があったと言わざるを得ない。しかし、銀行にとり最先端な知識や専門能力を要求される分野が日々増加していることを鑑みれば、人事上の分権化の要請はさらに高まっており、それらを更に熟慮した対応が人事部門において求められるのである。

上述してきたように、従来の邦銀における人事戦略や人事制度において基底となっていたのは経営・組織・事業戦略ではなく、国家政策にあったと言うことができる<sup>30)</sup>。その主要な特徴は、①終身雇用・年功賃金、②ゼネラリスト人事、③高給

与体制、の3つである。①については、平等主義（人によって格差をつけない）の思想が邦銀の人事制度に浸透していたが、これは逆に能力のある人材にとっては大変不平等なものとなっており、それらの能力のある人材にとって納得性の高い制度（能力・成果を基礎にした制度）を確立していくことが求められるであろう。また、②に関しては、邦銀の営業店は、個人から資金を調達し事業法人に融資するという資金供給者として経済システム全体に不可欠な機能であり、独自の戦略を採る自由裁量権は供与されてはならず、邦銀の人材開発にとっては、突出した専門人材を育てることではなく、間接金融システムを安定的・効率的に運営できる人材育成に重点が置かれてきた。また、組織にも変革志向は根付かず、安定運営に適合した保守的文化が創造されることになった。今後の更なる金融・経営環境の変化を想定し、それらに適応すべく事業戦略（商品・サービス、チャネルの多様化）や組織形態の変革が求められる邦銀においては、専門的人材が育ちやすい人事体制・制度を確立（既存の職能資格制度を改変し新たな能力評価制度を確立）していくことが不可分となるであろう。さらに、③については、邦銀における高給与水準は、邦銀の収益性の高さではなく、人材の基礎能力の高さに起因していたからである。このような人材をこれまで長期にわたり確保してきたのは、邦銀各行において人材を惹きつけるような優れた経営力や魅力的な風土が存在したからではなく、銀行が国家的経済システムの中で重要な位置付けにあったからであると言える。経済・社会・産業における銀行の重要性・有用性は、今後もなお衰退しないものと筆者は解釈するが、これまでのような役割（間接金融におけるポンプ役）<sup>31)</sup>のみに徹していくことは不十分であり、それらの役割や目的を拡充していくと共に、これまでの給与水準を維持していくのであれば、更に業務・職務水準を引き上げていくことも求められる。つまり、これまでと同様のことをするのであれば、現状に見られる人材・報酬は過剰であり、それらの理由からも邦銀においては、当然にして社会・経済・産業に対する役割の拡充・転換を視野に入れながら総合的・統合的な革新が必要となるであろう。

### 3.2 従来の邦銀における経営トップ要件の不 明確性と今後の邦銀経営トップ像

前項では、これまでの人事・人材の特質と問題点について示してきたが、邦銀における経営トップに関しても多くの問題を抱えている。計数管理に優れた合理的な専門経営者がトップに選ばれる米銀に対して、邦銀のトップは、信頼に基づく共同体（部門間の円滑なコミュニケーションの重視体制や、先輩・同僚・後輩との気のおけない関係を基礎にした管理体制といった相手に対する仲間としての信頼体制）の中で、多くの仲間から最も尊敬されるような人物が選出されていた。かくして、共同体での信頼は、業績や管理能力よりは、多くの構成員からの人物面の評判により決定されてきたのである。その様なこともあり、米銀の場合と比較すると、邦銀トップは一般に、それに相応しい専門経営者としてのリーダーシップや経営能力を持ち合わせていないケースが多く、自分の仲間・味方となるような人材だけを役員に引上げ、トップの独断を許容するような組織風土が浸透していた。以上のことからバブル期の邦銀経営陣が、業績必達だけを目標とし、リスクを省みず、またトップに忠実な役員で占められていた<sup>32)</sup>と言われるのは必然的なことであろう。

金融ビッグ・バン以降、このような状況を打開するためにも邦銀は、経営トップ（リーダー）として米銀に見られる計数管理に優れた合理性を保持する人材を創造していくのは勿論のこと、銀行という企業の果たすべき役割を十分理解しているか否か<sup>33)</sup>、外部環境に対する的確な判断能力や実行力があるか否か、内部行員（従業員）を強力に引っ張るだけの力量があるか否か、幅広い見識があるか否か、などの基準を明確に据え、求められる能力・資質・スキル等を明らかにしていくことが不可欠となるのである<sup>34)</sup>。その具体的な基準・項目としては、(1)リード面（率先する力、組織における影響力、ステークホルダーに対する感度、対人理解力、コミュニケーション能力<sup>35)</sup>）、(2)管理面（チームワークを育む能力、人材育成力など）、(3)思考力面（戦略指向、コンセプト思考力、分析力など）、(4)集中面（成果重視、使命達成力、効率性重視）、(5)自己管理面（柔軟性があ

る、信念がある、実直であるなど)が挙げられるであろう。

また、経営トップ自身は、新たなリーダー要件を組織内に浸透させ、リーダー(経営トップ)像が変わったことを全行員に理解・認識させなければならない。さらに、能力・知識・技術などの要件を備えた人材を確実に抜擢・登用することで、今後のリーダーのイメージを明確に示すことが肝要となると考える。

そして、トップを牽制するコーポレート・ガバナンスの問題については、米国では、強力なリーダーシップを持つ経営者が、更に強力な株主によって監視されている。したがって、業績の悪化やリスクの増加は、すぐに経営者の進退に繋がることになる<sup>36)</sup>。それらの経営者による短期的志向に関して批判はあるものの、少なくとも1980年代の米銀(特に、CiticorpやBank One)のリストラを見れば、そういった状況は見受けられず、明確な長期的経営視点を持っている。米国における株主によるガバナンス面では、特に近年、銀行に対して投資家としての年金基金の発言力は逐次的に増加している。このような株主の立場に立って経営者を管理するのが外部取締役を中心とする取締役会であることは明らかなことである<sup>37)</sup>。これに対して日本では、銀行に対する株主の発言力は殆どなく、大手銀行の大株主の構成は、金融機関同士の持ち合い構造が強い。つまり、株主のガバナンスにおける力が非常に弱いという問題を抱えていることになる<sup>38)</sup>。これらの状況を克服するためには、①株式の持ち合い(特に、融資先との持ち合い)を更に低減すること、②各行共通の固定事項だけでなく各行独自の経営実態情報の開示を徹底して行う、③株主との積極的な意見交換会を開くこと、等が不可欠となるであろう。また現在、邦銀各行では、コーポレート・ガバナンスの改革と称し、役員数を削減し数名の行外取締役を招聘することを推進しているが、これらの内部昇進者の大半は頭取等が選出した人材であり、取締役会の制度変更自体が改革として成果を得ることは考えにくい。これらの状況を克服し、銀行に対するガバナンスを有効的に実施するためには、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を確立することが不可欠となり、そ

れにより銀行経営者の自己利益追求的な行動を抑制することができるであろう。このような観点から見れば、経営内容の開示を進め、経営に失敗した銀行については、銀行に対する保護政策を排することが経営者における経営行動の質の向上に大きく寄与するものである、と筆者は解釈する。

### 3.3 組織形態としての金融持株会社の導入とそれに伴う専門的組織・人事

1999年以降、大手邦銀においては、リテール業務、ホールセール業務、投資銀行業務、証券業務、信託業務、国際業務といったように全ての業務に取り組むといった今後の方向性を明らかにし、続々と金融持株会社による組織統合や合併の計画・意思が発表・表明されている。また同時に、各グループは、「規模の経済性」(economies of scale)<sup>39)</sup>、「範囲の経済性」(economies of scope)<sup>40)</sup>などの効率化実現のために、組織分社化の予定や今後の傾注・注力項目などを明らかにしている。しかしながら、それらに関わる各グループの動向や具体的な取組みを見る限りにおいては、「防衛的理由による統合」、「後追的な統合」、「横並び的性格(統合に乗り遅れない)が強い統合」、「ビジョン・戦略なき統合」といった性格が強く、これらの状況からも様々な効率化が実現されたり、企業文化の一体化などが図られることは極めて難しいであろう。かくして、それらの目的達成のためには、単に組織形態を変化させれば良いのではなく、事業諸戦略面や人事・人材戦略面などにおける多くの変革・革新を相即的に図っていくことが必要となっているのである<sup>41)</sup>。

1998年に金融持株会社制度が初めて導入されたが、日本で最初に金融持株会社のもとに経営統合を表明したのは、第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行の3行である。それらは、「みずほフィナンシャル・グループ」として2000年9月に共同持株会社を設立し、2002年4月に各業務分野毎に分社化した。同グループは、上場企業等の大企業を取引先として多く持ち、強固な顧客基盤を強みとして、情報・金融諸技術を駆使した事業構造の変革、コア・コンピタンスの確立、総合金融力の発揮、資産収益構造の抜本的な改善、資本効率の向上などを戦略面の柱としながら、最先端かつ革



新的な総合金融サービス機関として事業展開を図ることを目的としている。しかし同グループは、重複した部分を多く抱え、また企業文化のそれぞれ異なっている組織が集結したものであるため、その中でシナジーを追求し、有効的に統合することが課題となっており、それらの状況を鑑みると、文化面での衝突や有能な人材の流出への対策、組織間の調整、フォーカス分野の特定化、さらには強力なリーダーの育成などが今後の鍵となるであろう。

伝統的で保守的な企業文化がある東京三菱銀行は、先発して金融持株会社を採用・導入した一勸、富士、興銀の動向を見ながら、「三菱東京フィナンシャル・グループ」として2001年4月に三菱信託銀行と共同持株会社を設立し、2001年10月に三菱信託、東京信託、日本信託等を合併しつつ、銀行部門の基幹システムは東京三菱に集約することになった（三菱信託の銀行業務は継続）。これらにより、東京三菱が預金や貸出を中心とする銀行業務、三菱信託が年金信託、有価証券管理などの信託・資産運用業務を主力とし、重複業務の統合や業務分担を進めると共に、預金から信託商品まで幅広い金融商品を販売する共同店舗の出店やATMの相互無料開放などを実施している<sup>40)</sup>。これらは金融持株会社の導入により規模の拡大というよりは質に注目し、業態を越えた専門領域の拡大を図りながら異業態結合としてお互いの専門性ブランドを尊重していくという姿勢を確立している。また、東京三菱におけるこれまでの強みである強力な財務基盤と、広範な海外店舗網をもとに更なるグローバル展開を模索する一方で、さらなる広がりをもつグループを目指し、三菱グループの東京海上火災、明治生命を加えた経営統合（業態を越えた経営統合）を試行している。そのため、みずほと同様に、同じく三菱グループといっても企業文化には差異が見られるだけに、持株会社レベルでの戦略の統合・一体化とそれによるシナジーの最大化を常に検討していくことが課題とされている。

さらに、三和銀行、東海銀行、東洋信託銀行は、「UFJ (United Financial of Japan) グループ」として2001年3月に金融持株会社を設立し、その後、統合作業を経て、2002年に銀行、信託、証券

等の各業務分野別子会社が設立された。同グループは、三和において積極的に成されていた「顧客関係継続化マーケティング」(Continuous Relationship Marketing, Customer Relationship Management) を武器として、顧客ニーズに適應させるような形で、リテール面においては個人顧客に、ホールセール面では中堅企業に傾注している<sup>40)</sup>。また、他の金融機関とのネットワーク化を実現する一方、eビジネスにも積極的に対応していくことを目指している。同グループでは、三和のイニシアチブにより進められており、被吸収側の従業員ならびに企業文化に常に配慮する形でそれらから発生するコンフリクトを最小限に抑制させることが鍵となる。

これらに加えて、あさひ銀行は、2000年6月に三和銀行、東海銀行との統合計画から離脱したが、2001年9月に大和銀行グループとの経営統合を発表し、大和銀行グループと近畿大阪銀行、奈良銀行とによって構成される金融持株会社（大和ホールディングス）に加わることを表明した。

かくして、大手邦銀により結成された金融持株会社は、以上の「みずほフィナンシャル・グループ」、「三菱東京フィナンシャル・グループ」、「UFJグループ」、「りそな（大和・あさひ）グループ」の4つに、2001年4月に合併し<sup>41)</sup>持株会社を導入した「三井住友フィナンシャル・グループ」を加えれば5つとなっている。しかし、今後も以上のグループ同士が結合・統合するといった形で再編がダイナミックに繰り返されていくであろう。

それらの組織再編の現況をみると、みずほフィナンシャル・グループでは、共同持株会社のもとで子会社化し、2002年4月には、個人・中小企業取引の「みずほ銀行」、大企業取引の「みずほコーポレート銀行」、信託業務を行う「みずほ信託銀行」、投資銀行・ホールセール業務を行う「みずほ証券」という形で分社化され、その他の大手金融持株会社においても各業務・各事業分野毎組織が再編成されている。同様に、合併した三井住友銀行も中堅・中小企業取引や個人取引、大企業取引、投資銀行業務など事業分野ごとに社内分社化し、組織の再編成を逐次的に行っている。

このようなマーケットに特化した専門的組織の

確立を受けて、各グループにおいては必然的に人材が専門化し、高度な知識・スキルに立脚した付加価値の高いサービスの提供を志向している。組織構造について見れば、個人、法人、投信、信託といったように業務分野・マーケット毎に分割し、その業務分野・マーケット毎の内部においても、顧客接点对応、事務処理、専門スタッフといった形で分化し、その有効的活用を目指している。

このような組織を真に機能させるためには、専門・特化型組織に対応させる形で従業員の役割を解明〔当該企業が志向する顧客サービスを提供する際に必要となるコンピテンシー (competency)、つまり、能力・知識・スキル・資質を明確化〕し、これら組織と、人事評価や報酬制度、キャリア・パスといった人事制度全般とを連動していくことが重要となる<sup>49)</sup>。

### 3.4 人事・人材革新に向けての人事部の役割と諸課題

これまで邦銀の人事部は、組織内においてパワーを持ち続けてきたということは前述の通りであるが、こうした状況にも拘らず、現状の同部門は事業の現場から孤立しており、様々な問題を抱えている。従来は事業の特性を意識することなく、全行画一的な基準のもとで人材を採用・異動・昇進させればよく、人材・組織モデル自体を変革することはそれ程求められてはこなかった(旧来の規制された各邦銀独自の経営・事業戦略を打ち出せないような環境においては、支店長を頂点としたキャリア・パスを安定的に運営することに傾注し、こうした時代では、経営戦略や個別の事業戦略とリンクした人材戦略を立案する必然性は存在しなかった)。すなわち、この基準とは、一定レベル以上の基礎能力、円滑な人間関係構築能力、企業への忠誠心、そして広範な業務領域に対するバランスのとれた知識・経験などであり、これが邦銀の求める人材の要素・要件となってきた。これらの画一的な人事を着実に運営し、バランスのとれた人材を各部門の能力関係などに配慮しながら安定・継続的に提供することが人事部の主たる役割となっていたため、必然的にその業務内容は、人事関連の管理や事務処理を整然とこな

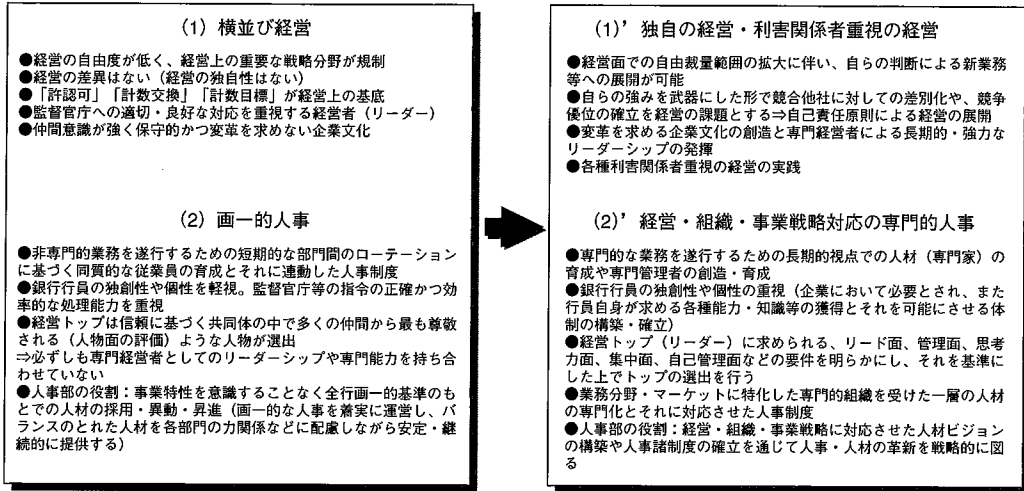
すことが中心となっていた。したがって、顧客ニーズや事業戦略を吸収して新しい人材開発の仕組みづくりに活かしていくという発想は生まれずにはいたのである。

前項でも述べたように、個人・法人の各マーケットに密着させるために、金融持株会社の導入により組織形態・機構をマーケット単位に専門分化させており、戦略面(経営、事業・競争、機能の各戦略)や組織面(構造、管理システム)の方向性が導出されつつある。しかし、その実行主体となるのはあくまで「人・人材」であるにも拘わらず、それらに求められる能力・知識・スキルや育成方法などについては明確ではなく、また、今後の具体的な取組みなどは明らかではない組織が多い。つまり、邦銀においては、経営戦略、事業・競争戦略、組織戦略の立案機能(経営トップ、営業店、事業部門が中心)及び出来上がった人事制度を安定的に運営する機能(人事部が中心)は存在するが、それらの経営・組織・事業戦略に沿うような形で求められる人材像やその要件を解明・定義したり、その獲得・開発・育成を立案するといった機能(機能を担う主体)、が存在せずにはいたのである。

したがって、人事部門においてはこれまで、変化する事業環境に対応して新たな人事・人材戦略を立案し、各事業の遂行・支援主体となる人材を開発するといった、いわゆる、人事・人材革新機能を確立することは必要とされてこなかった。また、それらの変革・改善活動の中心は、人件費削減に向けた給与制度の部分的な見直しであり、中核機能は人事異動機能とされていたのである。しかし、専門性の高いサービスの提供の必要性が高まっている営業や顧客サービスの現場では、人材需要に供給が追いつかない状況にあり、人材需給のミスマッチを迎えている。また、これから専門〈特化〉型人材・組織を追求することになれば、組織のみが専門特化型になり、このミスマッチの状況はさらに深刻化していき、サービスの専門化・高度化に全く結びつかないという事態が十分に考えられる。

これらの状況を齎す理由は、金融サービスが急速に専門化し始めているにも拘らず、採用・教育・評価さらにはキャリア・パスといった人材を確

図表2 金融自由化などによる邦銀経営の基調転換とその特色



本論の考察を基に森が導出

保・育成する仕組みが依然として全行均一のゼネラリスト指向型に留まっている点にあり、邦銀における人事制度がゼネラリスト指向型の仕組みから長期にわたり脱却できないでいたのは、事業戦略と人事・人材戦略との整合性確保と、具体的にどのような能力・知識・スキル・資質・経験を有する人材がどの事業領域で必要なのかという人材ビジョンの見極めが十分に成されてこなかったためであると解釈することができる。

先述してきた現状・実態やその傾向を踏まえると、今後、邦銀における人事部門は、経営・組織・事業戦略の実現に貢献し、企業における存在価値を高めていくためにも、定常的・継続的な人事運営機能の効率化を追求すると同時に、各事業領域毎、各デリバリー・チャンネル毎の戦略や競争環境を踏まえて求められる人材の能力・知識・スキル等の要件を分析・定義した上で、人材のビジョンを構築し、それらに基づいて人事制度・人材育成プログラムを確立しながら人事・人材の革新を戦略的に図っていくことが必要になる、と筆者は考える。

#### 4. 結びにかえて

本稿では、各種規制の撤廃・緩和等の金融自由化を迎える以前を中心とした邦銀業界や邦銀経営において特徴付けられ、基調とされてきたもので、今後の経営・金融環境の変化などを熟慮すれ

ば転換ないしは変革・革新が必要とされる、(1)横並び経営、(2)画一的な人事について考察してきた。それらに関わる問題点や最近の動向を窺いながら、今後の邦銀の方向性として、(1')独自の経営ならびに利害関係者重視の経営、(2')経営・組織・事業戦略対応の専門的人事、などについて明らかにしてきた。これらの金融自由化等を受けた邦銀業界・邦銀経営の基調転換とその特色について、本稿を総括すれば、図表2のように示すことができるであろう。(了)

#### 注

- 1) わが国では、1947年に制定された臨時金利調整法に基づいて、第2次世界大戦後長い間、預金金利が規制されてきた。しかし、79年に自由金利商品である譲渡性預金が導入されたことを皮切りに預金金利の自由化が始まった。定期預金の自由化は85年に始まり93年に終了した。また、94年には当座預金を除く流動性預金の自由化が完了した。
- 2) 具体的には、長期金融と短期金融の分離、銀行業務と信託業務の分離、銀行業務と証券業務の分離についても、1993年に見直しが行われた。その結果、長期預金の期間の制限が緩和される一方、普通銀行と長期信用銀行は証券子会社と信託子会社を、信託銀行は証券子会社を、証券会社は銀行子会社または信託銀行子会社をそれぞれ業態別子会社として保有することが可能となった。
- 3) 国内市場の保護・育成を目的として同規制はあっ

たが、海外からのわが国国内市場開放要求が契機となり、1980年に外為法（外国為替及び外国貿易管理法）が全面改正され、対外資本取引が原則禁止から原則自由へと大きく変更され、内外金融市場の一体化が成された。また、98年に施行された「新外為法」によって、従来、外国為替の取引を銀行に限定していたものが、誰でも自由に取引ができるようになると共に、外国の銀行への口座開設も自由化され、海外の金融商品への投資が自由にできるようになった。

- 4) 身近な業務をとっても銀行業務はあまりにも個性と特徴に欠け、どの銀行においても同質・一律のサービス内容であった。ATM（Automatic Teller Machine：現金自動預け払い機）の使用・利用時間や取扱内容も殆ど同じであり、窓口営業時間も同一である。また、事務処理の多くがコンピュータ化されているにも拘らず、銀行は一律で午後3時に閉店していた。
- 5) 森（2000）pp.118-119。
- 6) 久原（1997）pp.142-143、同（2000）p.148。
- 7) 日本の銀行経営の特有の問題として、実績至上主義、横並び経営、経営の不透明性、ゼネラリスト中心の人事が挙げられ、それらが4大特徴であった。多くの銀行では、横並びの形だけの国際化、専門管理者の軽視とリスク管理の不在、情報の非開示、コーポレート・ガバナンスの不在という問題を抱えていた。
- 8) 久原（1997）p.143、同（2000）p.148。
- 9) 久原（2000）pp.149-150。
- 10) 久原（2000）pp.155-156。
- 11) 加藤（1970）によれば、代表的な首脳者として、三井銀行の中上川彦次郎と池田成彬、三菱銀行の串田万蔵、第一銀行の渋沢栄一と佐々木勇乃介、などを挙げている。
- 12) Miller（1993）、Zweig（1995）。
- 13) Chernow（1990）。
- 14) 个性的かつリーダーシップのある経営者であったと言われる Citicorp の「リiston」（Walter Wriston）や Chase Manhattan の「ロックフェラー」（David Rockefeller）は中堅幹部の時から経営者としての教育を受けてきており、それらの階層的組織におけるパワーは強大・絶大である [Citicorp: Miller（1993）、Chase Manhattan: Wilson（1986）]。これに対し、わが国の大手銀行では、個別案件の効率的な処理を目指した本部と営業店の階層的な組織の上であって、トップの役割は最上級のリレーションシップ・マネジ

ャーであり、最大権限を持つ審査役であったため、マネジメントの要素は希薄であったとすることができる。

- 15) 秋津（1994）、加護野（1988）pp.240-244。
- 16) 環境変化を先取りしたような思い切った組織変革と収益向上が評価されて、磯田は1982年に国際金融雑誌 [Institutional Investor] に“Banker of the Year”に日本人として初めて選出された。
- 17) 日本の銀行業界がここまで苦境に追い込まれたのは、官主導の護送船団方式にあったとすることができる。1970年代からは、新商品や新市場を検討する銀行も登場したが、その導入にあたっては、必ず大蔵省に十分な根回しをする必要があり、また、量的拡大が経営目的とされた70年～80年代にかけて、大蔵省は店舗の認可権を通じて銀行の量的拡大行動を裁量するという大きなパワーを持っていた。その環境下においては、MOF（Ministry of Finance）担が特に重要な役割を担い、必然的にそれらが銀行内部において出世するという階梯となっていたため、真の意味での経営者育成や経営革新は実践されることはなかったのである。
- 18) 吉川（1998）第8章。
- 19) 預金者を中心とした顧客が銀行経営に対してチェックをすることは、これまで殆どなかった。このため、顧客中心主義に立った銀行経営へのシフトが求められる今後においては、預金者等の顧客が銀行経営に対してチェックするという機能を強化・充実させることが今後不可欠となるであろう。
- 20) 株主価値を基底とした価値創造経営概念の枠組みを提示したものとして、伊藤（1999）、Black *et al.*（1998）などを挙げるができる。
- 21) これに呼応して邦銀各行においては、外部取締役の導入、経営と執行の分離、監査委員会や報酬委員会の独立委員会設置と、米国に習った改革が進められているが、このような表面的な改革が銀行のコーポレート・ガバナンスの確立に直接結実するとは考えにくい。取締役数を減らすだけでは、単なる数合わせに過ぎず、逆に少数で密室統治を招くことも危惧される。また、米国と異なり専門経営者が少なく、行内序列を無難に経てトップに就いた経営者が多い邦銀においては、社外取締役として他社の経営の中身にまでの確かなアドバイスを行うことができる人材は少ない。これらの状況において、社外取締役が過半を占めれば、企業経営を熟知していないものが単に集まるだけで、混乱を招くことになる。
- 22) 日米金融経営21世紀展望研究会（2000）。

- 23) 顧客・従業員・株主価値を基底とした価値創造概念の枠組みを提示したものとして、Donovan *et al.* (1998)、村上 (1999)、Boulton *et al.* (2000)などを挙げるができる。
- 24) 中間管理者層も同様に2～3年毎に様々な部署を移動しているため、各専門分野でのいわゆる専門管理者の層は非常に薄くなる。また、外部からの専門家を採用するケースも殆ど見受けられない。したがって、行内で養成され、しかもトレーダーより能力の劣る人材がトレーディングのリスク管理を担当している。このため専門管理者の能力の日米銀行間格差は非常に大きいと言えることができる。
- 25) 久原 (2000) pp.145-147。
- 26) 吉川 (1998) pp.134-135。
- 27) 護送船団方式下においては、銀行組織へ貢献していくインセンティブは給与や昇進・昇格であったが、金融ビッグ・バン以降は、それ以前に個人の独創性や才能をいかに活かすことができ、貢献させることが可能か、また、トップの提示する正しくない問題提示に対して、いかなる論理的反駁を加えることができるかなどを全面に押し出した経営を遂行しない限り、グローバル・ベースの競争に打ち勝つことはできずに組織は継続できなくなる。
- 28) 邦銀の経営組織は、高度成長期の職能別組織からバブル期になり事業部制組織に移行した。
- 29) 小田切 (1992) によれば、日本での事業部制の採用が少ないのは、事業部相互間の交流を妨げたり、経験その他の無形資産を事業部間で共有する利点が生かされなくなる可能性が高いためであるとしてその理由を導いている。同氏は、人的資源を全社的に活用し、事業部間での交流を促進することが要求される日本型の企業特殊な雇用慣行に、スムーズな知識・情報の伝達を可能とする日本企業の効率性のダイナミズムを認めている。
- 30) アンダーセンコンサルティング (1999) pp.21-24。
- 31) このような観点からも、邦銀におけるこれまでの主たる組織目的として、①預金者の資産を、安全性、流動性、収益性の観点から最も良好なパフォーマンスで運用すること、②融資先企業のゴーイング・コンサーンや融資先個人の厚生を遂行を資金面から支援し、社会・経済への貢献を図っていくこと、③預金者、融資先の経済的・非経済的な満足を高めることに貢献しながら、銀行としても収益性を強化し自己資本の充実を図ること、などを挙げるができる。
- 32) 和気義一「銀行経営者の責任はなぜ問われないのか」『エコノミスト』1995・12・18。
- 33) 1980年頃までの資金不足時代には、銀行には資金の最適配分によって企業を育成し、海外進出を助け、苦境を救い、業界の再編成を行うといった使命感があった。しかし、80年代に入り銀行過剰、資金余剰時代に入ると、銀行の使命感は薄れ、量的拡大に走り、バブル崩壊によって自暴自棄になり今日に至っている。このような状況下においては技術革新による決済機能の円滑化や、産業界のニーズに適合した金融サービスの提供を目指し、銀行経営者は新しい時代に相応しい使命感を強く認識して経済活動へ貢献してゆく義務があるのである [菊地 (1997) pp.43-47]。
- 34) Barnard (1938)。
- 35) コミュニケーションには、①組織の外にある外部金融環境の変化を察知するための部分、②組織の内部的な部分、とがある。外部環境の変化とは、経済環境や金融システムがどのような方向へと向かい金融取引全体のベクトルがどのようなベクトルからどのようなベクトルへと変化してきているのか、銀行の顧客を取り巻く経済環境はどのように変化しているのかといった面に対する情報の吸収とその中で当該銀行全体が動いている方向を見極める客観的な自己観察である。また、組織の内部的な面では、取入れた情報の中から必要な情報を取捨選択し、それに検討を加え、的確に情報を生産したり、組織内部の縦や横のネットワークが十分に機能しているかという点である。
- 36) 邦銀における極めて曖昧な経営責任体制を改変するためには、行内組織に自己責任体制を組み込むことが必要となるであろう。具体的には、①若手・中堅層を中心とした経営検討会を組織化し定期的に経営問題について討議し議事録を残す、②融資案件や自らが関与する委任事項に関して当事者が自らの意見を述べ、その是非を記録に残す、などが考えられる。
- 37) 米銀取締役会も1980年代まではリタイヤしたCEO達の仲良しクラブ的な性格が強く、これが独立して株主、監督当局、預金者等のステークホルダーの立場に立ちガバナンスに注力し始めたのは、90年代に入り株主としての機関投資家の発言力が強化されてからであると言われている。
- 38) 久原 (2000) は、バブル期の銀行経営者の問題として、(i)経営者の暴走 (例、住友銀行の磯田一郎会長) とそれらを止めるコントロール機能の問題

(取締役会役員が全てトップにより選任される)、  
(ii)金融機関同士の株の持ち合い形態による株主コントロールの無効性(銀行のメインバンクは大蔵・日銀であったが、これもバブル期には金融の自由化・グローバル化の中で裁量的コントロール機能を失い、銀行経営者のモラルハザードを招く。特に合併により銀行規模が拡大した際には、too big to failの考え方が広まり経営の実体に問題があっても潰せなくなる)の2点を挙げている[久原(2000) pp.147-148, 232-234]。

- 39) 同一業務の量的拡大によって業務遂行のために必要な固定費部分が相対的に切下げられることによって生ずる経済性であるが、業務多様化で業容が拡大し、共通生産要素が節約された場合にも生ずるものである。金融自由化の下で利ザヤの縮小傾向が強まりこの面から銀行の存立する最適規模の水準が大幅に引上げられることになると、利益水準を確保するためにはこの経済性の追求が必要になる。また、この経済性は合併などの金融再編成に密接かつ大きく関わることになる。
- 40) 多角化する業務に共通した顧客情報、コンピュータによる事務処理、人的資源、さらには営業店舗が節約されて生ずる経済性を指す。この経済性は金融業務の自由化が行われてはじめて齎される利益であるため、金融変革下の銀行経営には特に重要な意味を持つことになる。
- 41) 森(2001b) pp.83-85。
- 42) 『日本経済新聞』2000・4・19。
- 43) 三和銀行のCRM活動については、森(2000)を参照されたい。
- 44) さくら銀行と住友銀行は、他の大手銀行が採用・導入する金融持株会社という組織形態による統合を選択せず(持株会社のメリットである、権限委譲の推進による意思決定の迅速化、責任の明確化、専門性の向上、などは必ずしも持株会社のみが享受できるメリットではなく、コストを払って分社化する必要がないと判断[『金融財政事情』2000・7・24])、(i)商業銀行という同じ業務を行うのに別々の法的組織(金融持株会社)を残すことは不要、(ii)経営の効率性及び統合を通じた合理化効果・効率化効果の追求(顧客基盤及び業務の相互補完や経費削減効果)やコーポレート・アイデンティティの確立、等の理由から、統合の手段として単純明快な合併を選

択した。新銀行における経営戦略としては、①個人業務の収益拡大(顧客セグメントの明確化、収益性を意識した商品・サービス開発・提供、IT活用の効率化)、②アセット効率の高い内外企業取引の推進、③三井・住友のブランドを最大活用した形での海外業務の再構築、④戦略的なIT投資によるマーケティング力の強化(中堅・中小企業への融資強化が中心)、⑤ネット・ビジネスにおけるリーダーシップの発揮、の5点を挙げている[『金融ジャーナル』2000・7月]。

- 45) 森(2001a) pp.95-117。

### <参考文献>

- [1] Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.
- [2] Wilson, John Donald, *The Chase: Chase Manhattan Bank N. A. 1945-1985*, Harvard Business School Press, 1986.
- [3] Chernow, R., *The House of Morgan*, Atrantc Monthly Press, 1990.
- [4] Rogers, D, *The Future of American Banking: Managing for Change*, McGraw-Hill, 1992.
- [5] Miller, Richard B., *Citicorp*, McGraw Hill., 1993.
- [6] Gary Hamel & C.K. Prahalad, *Competing For The Future*, Harvard Business School Press, 1994.
- [7] Zweig, P.L, Wriston: *Walter Wriston, Citibank, and the Rise and Fall of American Financial Supremacy*, Crown Publishing Inc., 1995.
- [8] Porter, M.E., "What is Strategy?," *Harvard Business Review*, November-December 1996.
- [9] John Donovan, Richard Tully, Brent Wortman, *The Value Enterprise*, McGraw-Hill Companies, 1998.
- [10] Andrew Black, Philip Wright, & John E. Bachman, *In Search of Shareholder Value: Managing the Drivers of Performance*, Financial Times, 1998.
- [11] Richard Boulton, Barry Libert and Steve Samek, *Cracking the Value Code*, Arthur Andersen, 2000.
- [12] 加藤俊彦『日本の銀行家』中央公論社、1970。
- [13] 松井和夫『世界の企業——金融——』日本経済新聞社、1988。
- [14] 加護野忠男『企業のパラダイム変革』講談社、1988。
- [15] 小田切宏之『日本の企業組織と戦略』東洋経済

- 新報社、1992。
- [16] 秋津裕哉「テキスト“経営組織と環境適応”の理論的枠組で考える具体的な事例（X銀行モデル）について」『還暦からの学問の勧め』建築資料研究社、1994。
- [17] 久原正治『銀行経営の革新——日米比較研究——』学文社、1997。
- [18] 菊地英博『銀行ビッグバン』東洋経済新報社、1997。
- [19] 佐野・上田・市川『現代の銀行経営論』中央経済社、1997。
- [20] 吉川紀夫『ビッグバン後の銀行経営』東洋経済新報社、1998。
- [21] マッキンゼー金融グループ『新・銀行の戦略革新』東洋経済新報社、1998a。
- [22] マッキンゼー金融グループ『リテールバンキング勝者の戦略』BSI エデュケーション、1998b。
- [23] マッキンゼー金融グループ『戦略の選択・銀行（編）』ダイヤモンド社、1998c。
- [24] 小島郁夫『外資系金融業界の戦略地図』PHP 研究所、1998。
- [25] 村上伸一『価値創造の経営管理論』創成社、1999。
- [26] 伊藤邦雄『企業価値を創造する』東洋経済新報社、1999。
- [27] アンダーセンコンサルティング『金融業勝者の戦略』東洋経済新報社、1999a。
- [28] アンダーセンコンサルティング『金融業の人材・組織モデル革新』東洋経済新報社、1999b。
- [29] アンダーセンコンサルティング『金融業のIT産業化』東洋経済新報社、1999c。
- [30] 高瀬恭介『金融変革と銀行経営』日本評論社、1999。
- [31] 植田・川北・高月『21世紀・日本の金融産業革命』東洋経済新報社、1999。
- [32] 久原正治『新版 銀行経営の革新——邦銀再生の条件——』学文社、2000。
- [33] 日米金融経営21世紀展望研究会『邦銀——勝者への選択——』金融財政事情研究会、2000。
- [34] 森 俊也「銀行経営におけるCRMとマーケティング諸戦略の革新」『研究年報 経済学』（東北大学経済学会）Vol.62、No.2、2000・9月。
- [35] 森 俊也「わが国銀行業界における人事評価制度改革——コンピテンシー評価と多面評価を中心として——」『研究年報 経済学』（東北大学経済学会）Vol.62、No.4、2001・2月（2001a）。
- [36] 森 俊也「わが国銀行における金融持株会社の有効的活用」『政経研究』（財・政治経済研究所）No.77、2001・11月（2001b）。
- [37] 森 俊也「わが国銀行業の事業戦略と競争・協調戦略——異業種参入銀行と既存邦銀による大競争時代における経営戦略——」『研究年報 経済学』（東北大学経済学会）Vol.63、No.2、2001・11月（2001c）。
- [38] 森 俊也「企業の変革期における戦略と管理」『博士（経営学）学位論文』（東北大学大学院経済学研究科）2003年3月（2003a）。
- [39] 森 俊也「わが国銀行をめぐる経営学的研究の課題と展望——変革期の邦銀経営に対応した銀行経営研究を目指して——」『研究年報 経済学』（東北大学経済学会）Vol.64、No.4、2003・3月（2003b）。
- [40] 森 俊也「わが国銀行業界の競争時代における戦略的枠組み」日本経営学会編『IT革命と企業経営』千倉書房、2003・9月（2003c）。