

## リスクと競争の視角からみた金融組織における 管理的・戦略的枠組み

### Managerial and Strategic Framework of Financial Organization : Viewpoints of Risk and Competition

森 俊也\*

Shunya MORI

#### 1. 問題の所在

前稿では、金融の自由化以前における邦銀業界や邦銀経営の特色であった、(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、という2つの問題について取り上げ、まず、それらが現段階において必ずしも合理的ではないことについて明らかにした。また同時に、各種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「経営」や「人事」について考察し、経営については、「独自の経営並びに利害関係者重視の経営」、人事については、「経営・組織・事業戦略対応の専門的人事」といった新たなパラダイムについて提導した(森、2004)。

本稿では、前稿において残された考察課題であり、金融ビッグ・バン以前から続き今も尚支配的となっている、(a)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、(b)銀行業界・金融業界内に限定された競争、の2つの問題について取り扱い、今後の課題などについて考察していくことにする。前稿にて考察した「経営」や「人事」に関するものに加えて、「リスク」、「競争」という問題を取り上げ検討することは、更にリスク産業化を強め、国内外から業界・業種を超えた大競争が展開されることが予想される今後の金融業の経営的な枠組みを考えるために

は不可欠なものとなる。換言すれば、脆弱なリスク管理体制や業界内に限定された競争などのこれまで邦銀でみられた体制・制度的特質は、経営における「横並び経営」や、人事における「画一的な人事」と同様に、今後の「金融環境」や「経営環境」を熟慮すれば、多くの問題や課題を抱えており、変革・革新を余儀なくされているのである。

以上の状況を受け、本稿では、邦銀のリスク管理体制の実態とその脆弱性を指摘し、今後のリスクの多様化の動向とそれらの管理について提示する。次に、競争制限の規制に関わる変遷を窺いながら業態・業界・国を越えた競争の進展とそれらへの対応について検討すると共に、これらの大競争時代において競争優位を重視した経営や戦略の実践に向けての諸課題を明らかにする。

#### 2. 脆弱なリスク管理からリスク多様化に対応したリスク管理へ

##### 2.1 邦銀における脆弱なリスク管理体制とその特徴

邦銀各社は、100%出資の業態別子会社と、銀行法で認められた周辺業務(銀行5%出資、リース、ベンチャー・キャピタル、ファクタリング、クレジット・カード、信用保証、抵当証券など)を行う関係会社とを出資先として保持しており、そのリスクは広範囲にわたり、リスク把握に努力

\*産業社会学部講師

しているものの、全体を把握しにくい状況にあった(菊池, 1997)。また、証券子会社を傘下に持ち、証券子会社で発生する証券リスクが親銀行の預金者に及ぶという面では、金融システムの安定性に欠けており、さらには、この方式により預金者と投資家の利益相反問題を内包させていたのである。

そして、邦銀は、金融環境が質的に変化しているにも拘らず銀行融資に際しての土地担保主義が1980年代後半のバブル経済の時期を通して一層定着したため、邦銀各々はリスク管理の体制を改善するどころか、寧ろリスクに対する認識が甘くなり、それにつれて、リスク管理のための内部体制の整備が国際的にみて大きく立ち遅れさせてしまった。

日米銀行間の経営の相違点として、専門経営者あるいは専門管理者の有無にあるといわれるが(e.g., 久原, 2000; 森, 2004)、日本における2~3年間のローテーションに支えられた部門間の円滑な意思疎通の存在は、このリスク管理までも曖昧な人間関係に任せることになってしまった。つまり、信頼・信用に基づく共同体としての日本の企業社会の中で培われた、先輩、同僚、後輩との気のおけない関係を基礎にした管理の問題がそこには存在していた。米国におけるリスク管理が、先ず相手を疑うことから始まるのに対して、日本では、相手に対する仲間としての信頼が、リスク管理においてもその出発点となっていた。この結果、相手を疑う全ての第三者が入手可能な透明性のある経営計数などは、わが国では存在せず、問題が発生してもお互いに隠し合い、仲間を庇うために操作した結果だけが経営者のもとへいくこともあった。すなわち、株主や顧客のみならず、組織内の経営者にも明確に各種情報が開示されない状況にあったとすることができる。

また、リスク管理を担当する人材の視点で見ても、米国では、様々な専門管理者が存在し、トレーディング取引のリスク管理に関しては、その何層にも分かれたチェック機能だけではなく、デリバティブ取引では大学教授やその専門研究者がリスク管理者として採用される例も多い。これに対し、日本では、2~3年毎に様々な部署を移動してきた中間管理層のため専門管理能力は薄く、

行内で養成されたトレーディング能力の高くはない人材がリスク管理を担当してきたため、その脆弱さが浮き彫りとなっていた。また、それらを克服するための行外から専門家を採用する事例も殆どみられなかったのである。そして、中間管理層のみならず、銀行経営者も同様にリスクの認識能力がなかったのも大きな問題であった。経営者は外部環境が変化しているにも拘らず、過去の経験と前例踏襲のみに依存し、先見性や総合的な視点が欠如していることが多く、それに伴い銀行経営を遂行するうえで遭遇する数多くのリスクを想定できずに、実際に発生させてしまっていた(久原, 1997, 2000)。このような観点からも、経営者に対するリスク把握能力・リスク想定能力の育成と、実際のリスク管理者の養成・育成ないしは外部からのそれらの採用等、さらには、それらを支える行内におけるジョブ・ローテーションの在り方や人事評価制度の在り方も検討していくことが求められるのである。

## 2.2 邦銀におけるリスク管理の流れと今後のリスク管理多様化下のリスク管理

そのような中でも、邦銀におけるリスク管理は、米国の影響を十分に受け、(1)資産管理(Asset Management)、(2)負債管理(Liability Management)の段階を経て、現在の、(3)資産負債総合管理(Asset Liability Management)の時代へと移行してきた(佐野他, 1997)。

より具体的に示せば、(1)流動性リスクは考慮されていたが、金利リスクは管理する必要がなく、負債側の管理が不要であったため、負債残高を所与として最適な資産構成、すなわち運用手段を考える管理手法<Asset Management>から、(2)銀行の資金調達に占める自由金利商品のシェアが上昇し資金需要が強かった一方、企業サイドの財務管理手法の発達を背景に銀行は資金確保のため資金調達手段の開発や市場性資金への依存度が高まったことによる、流動性リスクを考慮した資金調達すなわち負債サイドの管理<Liability Management>を経て、(3)市場性負債の増加や金利の自由化に伴い金利リスク管理が重要な課題となり、同時に運用サイドでも信用リスク管理が重視されたことによる、各種リスクと考慮し資産と負債の相

互の総合的な管理<Asset Liability Management>へと移行してきたのである。このことから邦銀が直面するリスクを整理し、単なるリスク対策としてではなく経営全体の管理システムとしての性格を強めている資産負債総合管理(ALM)について、その諸特色・要点と今後の課題を考えていくことが求められている。

金融が自由化され、金利規制や金融業務面の規制がなくなると、銀行は自らの経営判断で金利を設定・決定し、金融業務も自らの利益の役立つ限りにおいて国内外で自由な業務展開を行うことになる。邦銀は従来できなかった新商品・サービスの開発や金融商品・サービスの価格、すなわち金利の設定を自由に行えるようになり、漸く他産業並みの競争条件を整える一方、銀行の取扱商品が金利商品を主力とするため、金利変動の常態化から、確実に邦銀は市況産業としての性格を強めていくことになるのである。

銀行が市況産業化することで、必然的に邦銀は市況リスクを負うことになる。預貸金の金利が変動し、それに資金の自由な調達、運用から両者のミスマッチが引き起こされ、金利変動リスクは従来に比べ一段と高まることになり、業務面の自由化によって、元々市況商品である有価証券への投資やディーリング業務も加わると、この面から金利リスクは更に拡大することになる。さらに、国際業務の拡大で為替変動リスクが増加し、同時にスワップ取引、オプション取引などのデリバティブ商品の金利リスクも、その拡大により増大する傾向にある。つまり、邦銀業界は市況産業化し、それに伴うリスク産業化の道を進むことは不可避となる。一方、邦銀各行は金融自由化の下では金利・為替・株式といった「市場リスク(market risk)」のほか、銀行間競争の激化により銀行収益が伸び悩み、銀行の収益志向への動きは一段と強まるため、ハイリスク・ハイリターン貸出が増加し「信用リスク(credit risk)」を高め、同時にミス・マッチ・ポジション<sup>1)</sup>を引き起こして「流動性リスク(liquidity risk)」の増大にも晒されることになる。

また、自由度を増した銀行経営の失敗により、経営不振に陥る銀行が増えると、銀行の加入する決済システムを通じて他の銀行にそのリスクが波

及するという「システミック・リスク(systemic risk)」に発展することも考えられる。以上のことから、邦銀業界全体は金融自由化の下で、益々リスク産業化としての性格が強まっているため、想定されるリスクの実態を把握し、適切にそれらを管理することにより自己の組織を守ると共に、預金者をはじめとする各種利害関係者の利益を守っていくことが不可分となるのである。

銀行が本来的な機能を果たし収益を上げるうえでは、積極的なリスク管理が不可欠となる。銀行の機能は大別すると、資産返還機能と決済機能であり、前者の1つとしてリスクの引受・加工・再配分がある。言い換えれば、銀行経営においては、リスクの回避を望むのであれば、ある程度のリスクをとり、それらを管理していくことが必要となる。したがって、邦銀各行にとっては今後、(a)直面する自己資本を保有すること<sup>2)</sup>、また、(b)自ら直面しているリスク(新金融商品などが浸透し新種のリスクや貸借対照表には表記されないリスクの発生、価格の不規則変動の増加、市場間依存度合いの上昇による発生リスクの多様化)を継続的・恒常的に認識し、定量的に把握し、それを管理するシステムを構築すること、などが基本的課題となるであろう。そして、市場を基礎とした金融システムが効率のかつ安全に機能するためには、邦銀各行におけるリスク管理の適切かつ精緻的管理が不可欠となり、それらの管理を実践することではじめて顧客に対して「安全」という価値を提供し、組織として公共性を保ち得るのである。

### 3. 金融業界内の競争から大競争時代の競争へ

#### 3.1 競争制限規制とその緩和・撤廃

金融ビッグ・バンを迎える以前のわが国における金融政策は、監督官庁主導型による金融資本市場の可能な限りのコントロールにあったとすることができる。監督官庁はその実施のために競争制限的規制を設け、その代表的な規制として、金融機関の業務範囲に関する規制(業務分野規制)、金利に関する規制(金利規制)、国内と海外の金融市場を分断する規制(内外市場分断規制)、を挙げることができる。業務分野に関しては、長短

金融の分離（主として短期金融を行う普通銀行等と、長期金融を行う長期信用銀行や信託銀行の分離）、銀行・信託の分離（同一銀行の預金業務と信託業務の原則兼営禁止）、銀行・証券の分離（「証券取引法（1947年）」による銀行の公共債を除く証券業務の兼営禁止）、という3つの規制が実施されてきた。

しかし、1970年代後半以降、金融革新の進展に平行して、長短金融の分離に関しては、資金運用面（貸出等）を中心に、なし崩し的に同質化が進み、銀行・信託の分離も緩和・撤廃を求める動きが強まった。銀行・証券の分離は83年の銀行による公共債窓口販売や84年の公共債ディーリングの開始、一方で、証券会社による資金総合口座の開発が84年に行なわれるなど、次第に規制緩和の方向に進展した。つまり、各金融業態、とりわけ各上位機関の規制撤廃要求を受ける形で緩和の方向に向かったわけである。その後、91年6月の金融制度調査会報告「新しい金融制度について」では、利用者の立場、国際性、金融秩序の維持という3つの観点からとしつつも、各金融機関の相互参入を妥当とする結論を出した。さらに、これを受けて92年6月には、「金融制度および証券取引制度の改革のための関係法律の整備等に関する法律（金融制度改革法）」が成立、93年4月から銀行、信託、証券会社等が子会社方式で相互参入できるようになった（図表1）。

次に金利に関する規制は、高度経済成長期を通じ、預金金利を中心に広範に設けられた。預金金利規制は、1947年12月の「臨時金利調整法」に基づくものであり、同法で、預金金利の最高限度が決められた。本来、日本銀行政策委員会が金利調整審議会に諮問する形をとってきたが、70年以降は、預貯金の種類、期間別の細目については日銀が同法の告示の範囲内で「ガイドラインとしての預金細目金利」を決定公表してきた。同法はその名の通り「当面の間」、金利を調整（規制）するという法律であったが、この当面が、93年4月の金融制度改革法の実施と同年6月の定期預金金利の完全自由化まで、実に戦後50年間続いてきたことになる。この間、銀行等の預金金利は公定歩合に連動し、貸出金利は国債の指標銘柄を軸とした長期金利に連動させることにより利ザヤが決められることから、銀行等は資金（預金）量を増やしさえすれば、一定の資金収益が確保できるという基本的な収益構造ができあがり、また保証されていたわけである。70年代後半以降、自由金利の現先市場の拡大、証券会社による中期国債ファンドの発売等を背景に、預金金利規制は段階的に緩和へ向かい、93年の定期預金金利の完全自由化、94年の当座預金を除く流動性預金の金利自由化など、預金金利規制はほぼ完全に自由化された。しかし、わが国の預金金利自由化は金利の低下局面で進行したこともあり、米国における金利自由化

図表1. 監督官庁主導型の競争制限的規制とその緩和

業務分野規制	金利規制	内外市場分断規制
<p>●具体的には3つの規制が存在</p> <p>①長短金融の分離（短期金融を行う普通銀行等と、長期金融を行う長期信用銀行や信託銀行の分離）</p> <p>②銀行・信託の分離（同一銀行の預金業務と信託業務の原則兼営禁止）</p> <p>③銀行・証券の分離（証券取引法による銀行の公共債を除く証券業務の兼営禁止）</p> <p>⇒①に関しては、92年6月に金融制度改革法が成立し、93年4月から銀行、信託、証券会社が子会社方式で相互参入が可能となるとともに、97年の独禁法の改正により98年4月から持株会社が解禁される</p>	<p>70年代後半以降、自由金利の現先市場の拡大、証券会社による中期国債ファンドの発売等を背景に、預金金利規制は段階的に緩和へ向かう</p> <p>⇒93年の定期預金金利の完全自由化</p> <p>⇒94年の当座預金を除く流動性預金の金利自由化</p> <p>⇒預金金利規制はほぼ完全に自由化される</p>	<p>73年の変動為替相場制度への移行に伴い、国際的資本取引の自由化要求が高まる</p> <p>⇒77年以降、為替管理の緩和措置は段階的に進行</p> <p>⇒80年の全面改正で資本取引は原則自由化へと転換</p> <p>⇒84年の「日米ドル委員会報告」で広範な自由化措置を提言</p> <p>⇒98年4月の新外為法実施により全面的に規制が解除される</p>

で生じた混乱とその動向を経験することなく今日に至っている。

内外金融市場の分断規制は、1949年に制定された「外国為替および外国貿易管理法」を起点とする。同法で、対外的な資本取引は原則として禁止された。73年の変動為替相場制度への移行に伴い、国際的資本取引の自由化要求が高まり、これらを背景に、77年以降、為替管理の緩和措置は段階的に進行し、80年の全面改正で資本取引は原則自由化へと転換、さらに84年の「日米ドル委員会報告」で広範な自由化措置を提言、84年には円転換規制の撤廃へと進み、ついに98年4月の新外為法実施をもってほぼ全面的な規制解除に至っている。

### 3.2 業態・国・業界を超えた競争の進展とその現状・実態

前項では、戦後続いてきた規制に関わる変遷等を窺ってきたが、わが国における金融ビッグ・バンの要点の1つとして、これまでの業界・業態を超えた競争の促進がある。それは、日本の金融機関がその機能を回復ないし強化するために必要となる。また、これまで銀行、証券、信託、生・損保という業態別サービスは、顧客の金融ニーズとは無関係かつそれらに依拠したものではなく<sup>3)</sup>、

業界の都合による枠組みであり、それらが、業界や業態の枠を超えた競争が実施されることで、顧客の真の金融ニーズを満たし、また、顧客主導型の経営・事業を展開することになる。これらのために、従来の業態毎に区切られていた競争の枠組みを改め、(1)国内金融機関同士の業態間の垣根を超えた競争、(2)海外における外国金融機関との競争、あるいは国内にある外資系金融機関との競争、(3)国内外の非金融・異業種産業（特に、流通、小売、商社、エレクトロニクス系企業等）との競争、などの多種多様な企業との競争を促進する方向が打ち出されており、それらが具体的に進展している（図表2）。

このように金融業務を自由に選択でき、金利等も自由に設定できるようになるため、銀行間の競争は従来の競争とは量的のみならず質的に非常に厳しさを増してくるのである。また、金融業務の自由化により業務の同質化が進み、銀行は同じフィールドで競争するため、競争は一段と激化し、銀行経営は厳しさを増すことになる<sup>4)</sup>。かくして、日本版金融ビッグ・バンの基本原則の1つとして「フリー（free）」があり、そのルールの下で、市場参加者（新たに市場に参入した新規参入者も含めて）は自分自身の意思・判断で革新活動を試みることができ、その反面で、自己責任にお

図表2. 業界を超えた競争の進展とその内容

(1)業態間の垣根を超えた競争	(2)外資系金融機関	(3)国内外の非金融・異業種企業
<p>●他業進出方式（①子会社方式、②持株会社方式の双方の選択が可能）</p> <p>①92年6月に成立した金融制度改革法により、銀行の子会社として証券会社の所有が、証券会社の子会社として銀行の所有が認められ、翌年から相互乗入れが始まる</p> <p>②97年の独禁法の改正によって、98年4月以降、事業支配力の過度の集中となる場合を除き持株会社が解禁され、大手邦銀では導入・活用されている [e.g., みずほ、UFJ・三菱東京、三井住友、りそな]。</p>	<p>●「外資系銀行」(e.g., シティバンク、バンカーズ・トラスト銀行等)</p> <p>●「外資系証券会社」(e.g., モルガン・スタンレー証券、リーマン・ブラザーズ証券、パリバ証券、クレディ・リヨネ証券等)</p> <p>●「外資系保険会社」(e.g., AIU 保険、プルデンシャル生命保険等)</p> <p>●「外資系投信・投資顧問会社」(e.g., ファイディリティ投信等)</p> <p>⇒外資系は業態全てにおいて展開し、わが国金融に大きな影響を与えている。</p>	<p>●異業種の例（①「イトーヨーカ堂」：傘下の流通店舗にATMを配置しそのネットワークなどを武器に銀行事業を展開、②「ソニー」：本業のエレクトロニクス分野を超えネットを通じて銀行事業を展開しブランド価値の最大化を目指す、③「トヨタ」：本業や本業の周辺で既に金融機能を提供し潤沢な資金や信用力を武器に銀行事業の展開を目論む）</p> <p>⇒異業種は、同事業における顧客、提供方式を明確にしつつ、本業における企業力・事業力といった強みを活用すると共に、顧客の満足やニーズを適えることを重視し事業を展開する。</p>

いて経営を実践していくことになるのである。これらに関する実際的な取組みを見てみると、(1)については、現状では、他業進出方式として子会社方式と持株会社方式の双方の選択が可能となっている。1992年6月に成立した金融制度改革法により、銀行の子会社として証券会社の所有が、証券会社の子会社として銀行の所有が認められ、この法律によって93年4月以降、銀行、証券、信託の相互乗入れが始まった。また、97年の独禁法（私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律）の改正によって、98年4月以降、事業支配力の過度の集中となる場合を除き持株会社が解禁され、大手邦銀においては導入・活用されている。金融機関にとって顧客となる、投資家と資金調達者の立場からみてみると、投資家にとっては、預金、株式、社債、保険<sup>5)</sup>は、それぞれ性格の異なる投資商品の一種であり、これらを峻別する合理性は乏しく、1つの選択肢に過ぎない。また、資金調達者にとっては、銀行、証券、保険の違いは、投資家より一層小さく、銀行や保険は相対取引型・間接金融の一方の当事者として、あるいは、公開市場における投資家として、自らのリスクをとって資金調達者に資金を提供するものであり、この点で両者を区別する意味はない。証券会社を利用した株式や社債による資金調達も、リスクをとってくれる経路に辿り着く経路の違いに過ぎない。資金調達にとり重要なことは、市場環境や調達コストに応じて、自己の都合に最も適した選択が可能となるような、多様な選択肢が用意されていることとなる。このように、銀行、証券、保険のいずれも、資金の投資や調達という共通の目的を実現するための手段に過ぎず、それらに対応・適応する形で、積極的な相互参入が成され、国内金融機関同士の垣根を超えた競争が展開されている。

また(2)についてであるが、とりわけ国内における外資系金融機関の動向を見てみると、様々な業態で数多くの企業が事業を展開している（小島、1998）。具体的には、①外貨預金や系列会社での投信販売に注力し法人相手にデリバティブを強化している『外資系銀行』<1988年より個人金融分野に進出した「シティバンク」、1947年に東京に進出し国際リスク管理に強みを持つ「チェース・マンハッタン銀行」、堅実経営でホールセール・

バンキングに注力する「モルガン銀行」、日本の金融会社や総合商社等を相手にデリバティブなどのリスク管理業務やアドバイザー業務に注力する「バンカーズ・トラスト銀行」、資産運用・投資銀行業務で質の高いサービスを幅広く提供する「スイス・ユニオン銀行」、長銀〈現・新生銀行〉と業務提携し証券・資産運用・個人分野に注力する「スイス銀行」、日本最古の外資系銀行で証券業務に本腰を入れる「オランダ銀行」、外貨預金や円建・外貨建貸付や外国為替業務などの総合的金融サービスを手掛ける「ドイツ銀行」、などがある>、②金融技術を生かしてデリバティブなど日本の証券会社の不得意分野で実績をあげる『外資系証券会社』<世界最大規模の証券会社で山一証券の支店網を買収し個人分野に注力する「メリルリンチ証券」、投資銀行として設立され日本市場でも大企業相手のM&Aなどで活躍する「モルガン・スタンレー証券」、投信販売や日本における不良債権処理に積極的な「ゴールドマン・サックス証券」、証券・債券・投信銀行業務を強化する「リーマン・ブラザーズ証券」、外国株式・M&A・引受け業務などのホールセールに傾注する「ジャーディン・フレンジ証券」、大企業や機関投資家を中心にデリバティブや起債引き受けなどで積極的な展開をみせる「パリバ証券」、デリバティブ分野で先物オプション等のハイテク商品で機関投資家や大企業などの支持を集めている「クレディ・リヨネ証券」などがある>、③ライフプランナーの拡充や通販を活用して有利な掛け金と手厚い保証で浸透している『外資系保険会社』<1974年にガン保険を発売し総資産で2兆円を超える「アメリカンファミリー生命保険」、外資系損保で7割のシェアを持ちアリコジャパンをグループ企業とする「AIU保険」、オーダーメイドの保険募集で差別化を図り死亡保証を延長させている「プルデンシャル生命保険」、生保代理店や石油系列特約店などで契約高を伸ばし個人分野の特約セット商品などで独自性を発揮する「ING生命保険」などがある>、④企業年金などを大口顧客相手から個人資産に傾注分野を変えている『外資系投信・投資顧問会社』<1997年以降に長銀〈現・新生銀行〉や住友銀行〈現・三井住友銀行〉や三和〈現・UFJ〉銀行の

支店で投信の個人営業を開始した「フィディリティ投信」、90年に進出し投資信託の個人分野に注力している「インベスコ投信投資顧問」などがある>、などといったように外資系金融機関は金融業態全てにおいて展開し、わが国金融機関に大きな影響を与えていると共に、それらに対抗した有利な条件による新商品・サービス開発やチャネルの強化・展開等が必要とされている。

最後の(3)については、傘下の流通店舗にATMを配置しそのネットワークなどを武器に銀行事業を展開する「イトーヨーカ堂」、本業であるエレクトロニクス分野を超えネットを通じて銀行事業を展開し自社のブランド価値の最大化を目指す「ソニー」、本業および本業の周辺で既に金融機能を提供し潤沢な資金や信用力を武器に銀行事業を展開することを目論む「トヨタ」、預金業務に特化し（消費者向けの小口の電子商取引で貸出業務を行わず小額の決済を目的）ネット専門銀行に乗り出す「伊藤忠商事」、財務力を武器に金融を重点分野として銀行事業に参入し証券・保険代行業務などを提供することで知識とITを核にしたソリューション企業を目指す「日立」、などをはじめ、数多くの企業が他業界・異業種から実際に参入（あるいは参入予定）している。これら異業種は、銀行事業における戦略（顧客、提供方式）を明確にしつつ、本業における当該企業の各種の企業力・事業力（高い信用・ブランド力、商品開発・提供力、情報システム、ネットワーク力、コスト管理力）といった強みを活用すると同時に、顧客の満足やニーズを適えることに傾注し

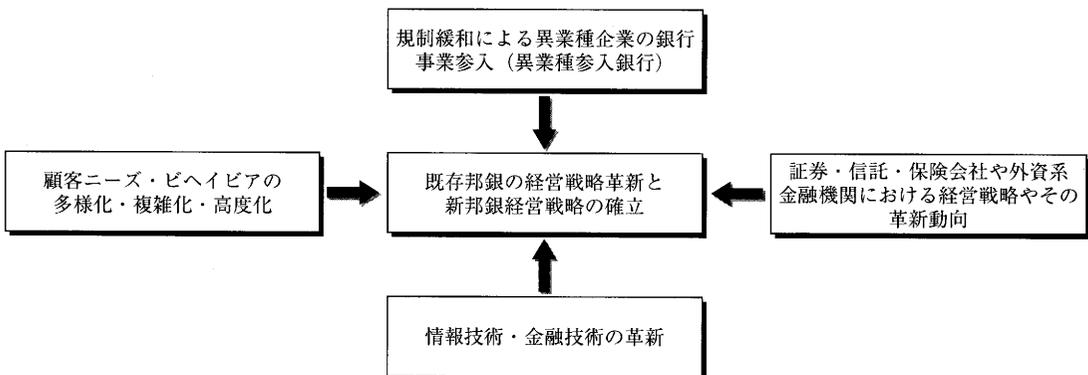
ながら、顧客価値創造的に銀行事業を展開している。それらには、邦銀にはこれまで見られなかった、あるいは軽視されてきた取組みや戦略等を見出すことができ、既存邦銀にとっては大きな脅威となっている（森、2001c）。

金融ビッグ・バンによる規制緩和、IT<sup>6)</sup>やFT<sup>7)</sup>の発展、顧客ニーズ・ビヘイビアの多様化・複雑化・高度化といった邦銀経営を取り巻く環境の変化に伴い、銀行事業の担い手も大きく変化している。つまり、これまでの担い手であった銀行に加えて、国内異業態（証券、生・損保、信託等）、外資系金融機関、異業種企業（メーカー、流通業者等）等が新規に参入し、邦銀業界や邦銀経営に対するそれらの影響力はさらに増すことが予想される。したがって、邦銀各行においては、それらへの対抗策を見出すと共に、それらへの競争優位を常に確保し他行に対する競争力を獲得するための戦略イノベーションを恒常的に図ることが求められているのである（図表3）。

### 3.3 相互扶助体制からの脱却と他行への競争優位を意識した経営へ

以上からも明らかであるように、邦銀各行においてこれまで、他行との差別化を意識した独自の戦略がとれなかったのは、監督官庁による規制が強くそれらに従属した経営が遂行されたことが原因とすることができる。つまり、規制行政のルールとしての、すべての金融機関の共存共栄や、社会コスト負担による弱者救済（マッキンゼー、1998a, pp.32 - 33）、そして、それらの間に浸透

図表3. 既存邦銀経営の環境変化とそれに対応した戦略イノベーション



していた独特の相互扶助の体制<sup>8)</sup>などが影響し、銀行の戦略の自由度を小さくさせていたのである。

したがって、既得権益に固執して、新たな展開に目を向けないのが当たり前であり、また、そこから抜け出ようとする逆に進退をするような仕組みであったため、各行の自由な行動を阻み、創意工夫の意欲を削がせていたと言えることができる。延いては、それらが優勝劣敗、競争・市場原理といった概念を浸透させなかったのである。かくして邦銀各行は、行政や業界・業態団体に保護され、銀行外に異業態、顧客、外資系等を位置付けていた制相互扶助の閉ざされた体制・環境から脱却し、今後は、「顧客、各種競合他社（異業種、異業態、外資系）、協調先、監督当局、業界・業態団体等との良好な関係を重視する開放されたシステム」のなかで、顧客価値の創造や他行に対する競争優位を意識した総合的な経営システムを確立していくことになるであろう。

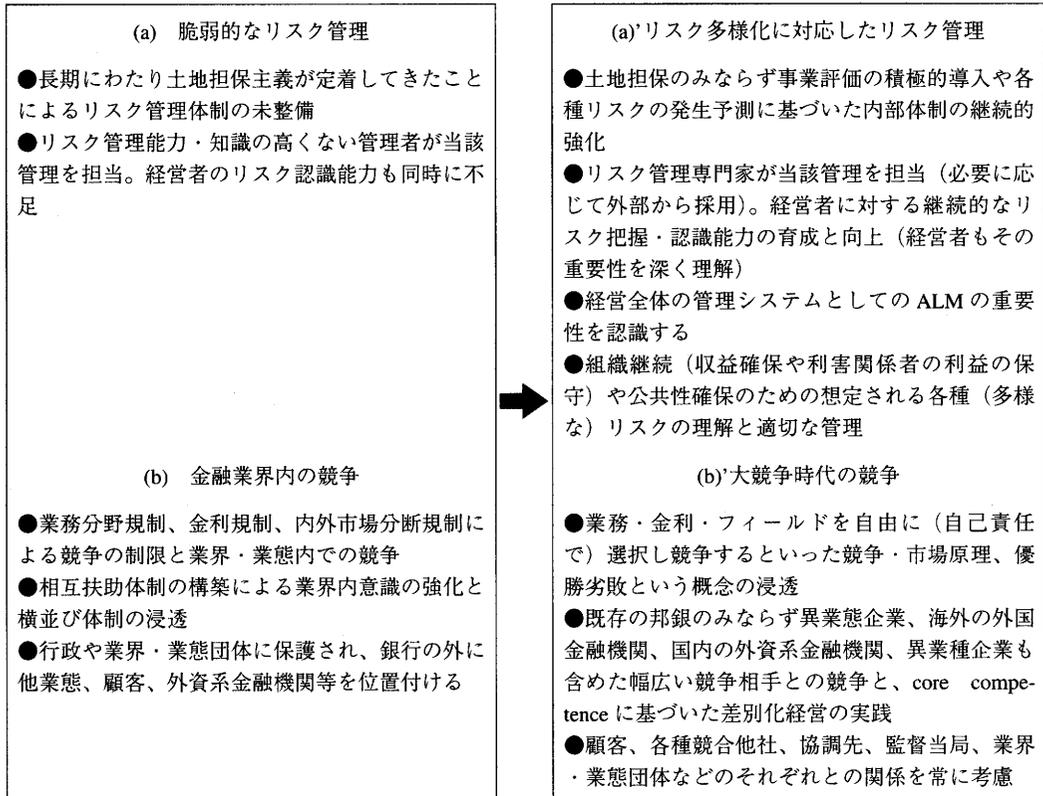
前項でも述べたように、金融・銀行業界では、多種多様な企業との競争を促進する方向が打ち出されており、それらが具体化している。かくして、邦銀経営を取り巻く内外環境の変化に伴い、各社が金融事業の自由な選択や、金利等の自由な設定も可能となり、企業間の競争は従来の競争とは全く異なり量的・質的に厳しさを増すことが予想されるため、商品開発やチャネルの強化・展開を中心として更に顧客主導的な経営・事業を展開することが必要となるであろう。また、様々な業界・業態から新規に銀行事業へ参入することになるため、各社は当然にして当該事業へ参加しうる他社への競争優位やそれらとの協調というものを配慮した上で経営戦略の枠組みを確立していかなければならないであろう。この他の組織との関係についても、常に固定的・非流動的に捉えるのではなく、ある分野では競合し、また、別の分野では協調者・提携者となるといったような関係を築くことにもなるであろう。すなわち、競争力の獲得という視点からこれまでとは異なる関係の構築も重要な課題となる。

また、以上のように産業の今後の方向性や産業の競争状況（市場構造）を掴み、競争相手に合った戦略を展開（戦略の競争適合）していくために

は、「自社ならではの事業力や企業力を確立し、それらを活用する」ということも主要な課題となるであろう。これまでの大手邦銀では、その中心業務は企業向けの貸付業務と個人からの預金の受入れということができた。貸付業務は、顧客との関係性を重視し短期貸付や長期貸付を行うことで、米銀に見られる複雑な金融取引は一部を除いては存在しなかった。また、個人向けの取引も、顧客別の財産状況に応じて様々な運用アドバイスを提供したり、効果的なマーケティングを行ったり、それらに適した人材の配置やそれらの育成をするのではなく、これまでの長期にわたる関係・取引に依存した単純な預金受入れ取引であった。また、多くの大手邦銀の組織内部を見ると、支店を基礎としてこのような単純なリレーションシップの維持のために優秀な人材を張り付け、収益性よりもむしろ規模の拡大を主たる目的とした経営・事業を展開してきた。つまり、邦銀においてはこれまで、各行独自の「顧客に対して他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的な力」(Hamel & Prahalad, 1994)である「コア・コンピタンス (core competence)」というものは存在しえなかったし、その構築を志向してもこなかったというのが実情であり、また、各種規制が緩和されている現状においても、それをもとにした真に差別化を意識した経営実践が成されようとしている例は管見の限りでは知覚することができない。

コア・コンピタンスを生かす形で経営・事業展開する大手米銀においては、意図的に他行とは異なる活動を選択し、Citicorp などでは証券・保険への業務範囲の拡大により金融のコングロマリット化を図り、Chase (現 J.P. Morgan Chase) などでは企業金融での強みをテコに更なるベンチャー投資業務を展開し、また、Bank of America では Nations Bank と統合することで一層のリテール・ブランドの強化を目指し、さらに J.P. Morgan (現 J.P. Morgan Chase) などでは投資銀行業務に特化する、といったように各行とも規模を拡大しつつも自らが中核と考えるところに資源を集中させている。これら米銀は、独自の価値を顧客に提供しているため、独自性のあるリテール戦略や投資銀行戦略を見出すことができ、延いては、他行

図表 4. 邦銀のリスク・競争に関わる基調転換とその概要



本論の考察をもとに森が導出

に対する競争優位を獲得している。

したがって、以上からも明らかであるように、邦銀においては、意図的に競合他行とは異なる一連の活動を選択し、独自の価値を顧客に提供していくことが必要となる (Porter, 1996)。かくして、邦銀においては今後、他行の単なる模倣戦略・追随戦略・後追い戦略ではなく、自らの事業力・企業力などに関わる強み・弱みの分析を通じて当該銀行の強みを最大に活かすことができる事業・活動を選択し、自らが他行に対し継続的に優位に立つことができる事業・経営を展開していくことが必要となると考えられる。その前提として各行においては、事業力・企業力や強み・弱みの分析を通じて中核能力を明確にし、それ基にした形で他行に対する差別化の実現や競争優位の確立を志向していかなければならないであろう。

#### 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、(a)脆弱なリスク管理、(b)業界内に限定された競争、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、(a)'リスク多様化に対応したリスク管理、(b)'大競争時代の競争、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4のように示すことができるであろう。

## 注

- 1) 運用と調達 mismatches あるいは予期せぬ資金の流出等により、通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされたり、市場からの資金調達自体が不可能となる。
- 2) 邦銀各行が低い ROE を解決するためには、①英米の銀行に比べて実施が大幅に遅れた不良債権の引当や償却を積極的に進めることによって長期的な利益の基盤を緊急に整備すること、②邦銀組織を効率化する一方、最新の通信や金融手法を用いての技術革新が進む下で邦銀に期待される新しい金融商品・サービスを提供し、それを顧客主導型に展開すること、の2つの課題が存在する(岡部、1999、pp.309-314)。換言すれば、たとえ不良債権問題の処理が終了したとしても、そのことだけから主要国銀行並みの ROE を達成することは不可能であり、金融業全体としての抜本的な再編成による効率化や投下資本の規模過大状況の是正、さらには銀行経営、商品・サービス提供の革新があつてはじめてそれが可能となる。
- 3) 顧客はもはや銀行という業態の枠内に選択肢を求めず、銀行の定期預金か、信託銀行の貸付信託か、証券会社の投信か、保険会社の貯蓄性保険か、または全く異なる金融商品なのかという一連の資産運用サービスの中から選択している。
- 4) これは収益悪化にも大きく影響している。このような厳しい競争を背景に、これまで十分にあった銀行の預貸金利利ザヤは縮小し、また、総資金利ザヤも新商品の競争開発などによるコスト増で縮小を余儀なくされることになる(高瀬、1999、pp.185-186)。
- 5) 保険はこれまで大数の法則に基づき設計されるもので、市場環境から受ける影響は少なく、預金、株式、社債とは若干異質とされてきたが、「ユニバーサル生命保険」の登場によって保険商品を、預金、株式、社債などと並ぶ投資商品と位置付ける契機となった(植田他、1999、pp.37-38)。
- 6) 小西(2000)は、ICT (Information and Communication Technology: 情報通信技術) という言葉を用い、IT 革命が金融業に与える影響について詳述する。ICT が重要性を増した背景として、米国の金融業が安定した金利・手数料収入を前提とできず、環境の不確実性が高まる中で、銀行・証券のトレーディング業務体質への傾斜と、業務の統合や資本巨大化へのトレンドが生み出され、それが一層 ICT や FT に依拠した経営の枠組を必要とする循環に入ってい

たとする。したがって、預金・貸出業務中心から、リスク仲介業務も今後の重要な柱となり、自らも不確実性の高い多種のリスクをとる必要がある銀行業にとっては、ICT や FT の活用が経営の前提となることを指摘する。また、高瀬(1999)によれば、コンピュータ技術と情報通信技術を融合した「情報通信技術」は、銀行業務のインフラストラクチャーとなり、銀行業務そのものに体化されて銀行業務やその機能に大きな変容を与え、変化の範囲は極めて広範であり、その奥行きは深い(投資形態、業界構造、大銀行と中小銀行との関係、銀行機能、等)ことを指摘する。

- 7) 高度の数理論とコンピュータを用いて新金融商品の開発やリスクの分析を行う技術。
- 8) 相互扶助は、統制された世界の中では非常によく機能していたと言うことができる。例えば、過去に経営が破綻した金融機関は大銀行の手助けにより必ず救済されてきている。また邦銀は、資金移転ネットワークを公共財と捉え、共同作業を通じてそれらを築きあげ、業界全体として相当の省力化効果をあげることとなった。しかし、それは他から来るものは受け入れないという排他的システムというのできた。この相互扶助は、自由化の中で、行き詰まりを見せている。何故ならば、金融自由化は、究極的には優勝劣敗を意味しているからである。規制当局は市場原理の導入を進めているが、金融機関の総体としての能力は、需要に対して過剰の状態である。このなかで、自由化によって既得の収益や負担が再配分されれば必然的に個別企業間の差が生じ、淘汰が起こることになる。

## ＜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] Ron Chernow, *The House of Morgan*, Atlantic Books, 1990.
- [4] David Rogers, *The Future of American Banking: Managing for Change*, McGraw-Hill., 1992.
- [5] Miller, Richard B., *Citicorp: The Story of a Bank in Crisis*, McGraw-Hill., 1993.
- [6] Gary Hamel & C.K. Prahalad, *Competing For The Future*, Harvard Business School Press, 1994.

- [7] Phillip L. Zweig, *Wriston : Walter Wriston, Citibank, and the Rise and Fall of American Financial Supremacy*, Crown Publishing Inc., 1995.
- [8] Michael E. Porter, "What is Strategy ?," *Harvard Business Review*, November-December 1996.
- [9] John Donovan, Richard Tully, Brent Wortman, *The Value Enterprise*, McGraw-Hill., 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」『還暦からの学問の勤め』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] 小西龍治「ICT（情報通信技術）革命と金融業」『邦銀——勝者への選択——』金融財政事情研究会、2000。
- [35] 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。
- [36] 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（2001a）。
- [37] 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（2001b）。
- [38] 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（2001c）。
- [39] 森 俊也『企業の変革期における戦略と管理』東北大学大学院経済学研究科・博士論文、2003（2003a）。
- [40] 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（2003b）。
- [41] 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（2003c）。

- [42] 森 俊也「経営・金融環境の変化に基づいたイノベーション」『長野大学紀要』長野大学、Vol.26、No.2、2004・9。