

邦銀に経営はあったのかー横並び経営仮説の検証

久原 正治 (立命館アジア太平洋大学)

(要旨)本研究は、1975年から80年代にかけての金融のグローバル化と自由化の大きな環境変化中で、大手邦銀の経営戦略や組織の対応を実証的に分析することを目的としている。今回の発表では、2004年10月に行った経営者アンケート調査および、2005年3月の経営者ヒアリング調査の結果に基づき、いわゆる邦銀の横並び戦略について検証する。

この目的のため、マイルス&スノーの環境変化に対応する戦略類型モデルの先行研究に基づき、探索型、革新型、防衛型、受身型の4戦略タイプの傾向について調査した。1990年時点での邦銀主要7行の経営者(代表取締役)62名に調査表を郵送し、主要5行の経営者12名から回答を得た。さらに5名の経営者に個別インタビューを行った。

調査の結果、この間の各行の環境変化に対する戦略対応には明確な差異が認められ、それは横並びと一般に言われるような各行一律の戦略ではなく、この戦略の差異がその後の各銀行経営の成否を左右したと考えられる。アンケート調査では、三菱 探索型で防衛とやや受身の傾向、住友 強い探索型、やや革新の傾向、富士 弱い探索型、受身、防衛の傾向なし、三和 弱い革新型で受身の傾向、興銀 革新かつ探索型でやや防衛の傾向、の特徴が出ている。リスク産業としての銀行業の特性から、環境変化に慎重に対応する探索型戦略の有効性と、顧客基盤の差が防衛型の強弱に反映することが確認できた。

経営者インタビューによれば、この間上記都銀4行間で激しい資産と収益ランキング競争が行われる一方、都銀と興銀との間では業務領域をめぐる競争が行われていた。また長期金融機関としての興銀ではその存在意義に対する危機感が大きく、先行的戦略対応が見られた。各行の中心戦略は、新分野とりわけ証券分野への進出を企図した「ユニバーサルバンク戦略」と、これを海外で先行的に行う「グローバル戦略」にあった。この戦略の方向は環境変化に合致したものであったが、その実現が銀行内部の経営意思決定や組織上の様々な理由により中途半端になったことが認められる。大手邦銀は80年代国際金融市場で証券引受業務を含めかなりの地位を達成できたが、それが円高とバブルによる過剰な資本力に依拠していたため、BIS規制の導入とバブル崩壊後の資本力の低下により継続的な競争力とはなり得なかった。しかし大手邦銀では特に米国市場で様々な金融ノウハウを取得し、最先端の金融分野での人材も育っていた。問題は、個人ベースの金融知識、ノウハウの蓄積は行われたが、これが組織としての国際競争力に結びついていない点にある。このような失敗の背景として、経営意思決定におけるトップの役割の希薄さは大きい。トップは企画部が上げてくる情報や判断に依存しており、自らの情報や判断に基づき様々な重要な資源の配分や戦略オプションの採否を決定する状況にはなく、銀行トップのリーダーシップが発揮されることが少なかった。

このようなアンケートとインタビューによる経営者データの蓄積が進めば、高度成長期以降の邦銀経営行動の問題点を具体的に明らかにすることができると思われる。