様式 C-19

科学研究費補助金研究成果報告書

平成２３年５月　１５日現在

機関番号：１７１０２
研究種目：基盤研究（Ｃ）
研究期間：2007～2010
課題番号：１９５３０３７８
研究課題名（和文）　金融コングロマリットの経営効率性とその経営上の問題点―日米比較研究
研究課題名（英文）　Management Efficiencies and Problems of Financial Conglomerates -Comparative Study of US and Japan
研究代表者
久原　正治（KUHARA MASAHARU）
九州大学・経済学研究院・教授
研究者番号：００３１９４８５

研究成果の概要（和文）：
米国の金融コングロマリットの事例研究を中心に、その経営の成否とその要因にかかわる経営学的分析を進めた。折から生じた 2008 年の金融危機の中で、米国の大手金融機関では経営に優れた組織と、経営に失敗して退出していく組織の経営の差が明確となった。そこから、なぜある銀行は破たんし別の銀行は生き延びたのかを、戦略、組織、リーダーシップ、組織文化などの要因を類型化し、邦銀経営に示唆を持つ経営学上のいくつかの重要な知見を得ることができた。

研究成果の概要（英文）：
By reviewing previous studies and case study of Financial conglomerates in the US this research revealed the reasons of success and failure of their management. During this research period financial crisis happened and there appeared great difference of performance of US financial conglomerates. Some totally failed and others were acquired by competitors. This research found several operational hypotheses why some fail and other succeed from managerial perspectives.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合　計
２００７年度	700,000	210,000	910,000
２００８年度	500,000	150,000	650,000
２００９年度	500,000	150,000	650,000
２０１０年度	500,000	150,000	650,000
年度			
総　計	2,200,000	660,000	2,860,000

研究分野：経営学
科研費の分科・細目：経営学
キーワード：金融コングロマリット、銀行経営、経営戦略、経営組織

様式 C-19

科学研究費補助金研究成果報告書

１．研究開始当初の背景

（１）2000 年代に入り、規制環境の自由化への動き、金融のグローバル化の動きを背景に、世界の金融機関は商業銀行と投資銀行業務を兼営する形で多角化し、巨大化していった。このように多角化し巨大化しグローバルに活動する金融機関を金融コングロマリットと定義し、欧米の金融コングロマリット組織の経営上の現状と課題について明らかにすることで、日本の大手金融機関の経営上の課題を探ることが、本研究の背景にあった。

（２）そのようにして、世界の金融機関を取り巻く経営環境が大変動の時代を迎える中、米国では、1980 年代の後半には製造業大企業組織の時代は終わり、労働者は企業から切り離され、雇用は流動化、年金なども個人の責任で運用を行う時代となった。そこでは、個人が運用、調達（住宅や消費者ローンの証券化）の両面で金融市場と直接関係するようになり、大手の金融コングロマリットを中心とする金融組織が大企業組織に取って代わった。そのような中で、米国の金融機関経営研究も進んでいた。

（３）しかし、その後の 2008 年の金融危機は、このような金融資本主義に限界があることを明らかにし、金融機関の経営モデルは大きな見直しを迫られることになった。利益至上主義の経営の見直しと規制の強化が進む中で、金融機関の利益機会は減少し、社会的責任は強化されてきた。

（４）そこで、危機前の規制緩和と自由競争の時代に主流となった多角化、大規模化の戦略はどう変化し、それに伴い組織はどう変わるのか。そこでの競争優位やリーダーシップの役割はどうなるのか。経営失敗の教訓はどう生かされるのか。これらの問いを経営学的に解明することが経営学研究者の重要な課題となっていった。

２．研究の目的

本研究は、欧米の大規模化し多角化する金融コングロマリットの、経営上の特徴と問題点を明らかにし、翻って、経営革新を要請される我が国大手金融機関経営の戦略と組織上の課題を明らかにする。

米国ではグローバル・バンキングに関する経営戦略や組織に着目した研究があり、最近では組織文化と経営の成否の関係に注目した組織事例研究なども出てきた。本研究はそのような金融機関経営を経営学的に分析した先行研究をレビューした上で、事例研究に基づき具体的な金融コングロマリットの経営戦略や組織を経営学的に分析することを目的とする。

さらに、研究背景の項で示した通り、2008 年の金融危機は、大手投資銀行の経営を破たんに導き、そこで生き残った銀行と経営に失敗した銀行の、経営戦略や組織、リーダーシップなどの要因を類型化することが、本研究の大きな目的となった。

３．研究の方法

この目的のために、本研究ではまず、米国の金融コングロマリットの組織の現状と課題について、既存の研究文献や論文、公刊された報告書などの資料をサーベイし、また米国に出張して当該分野の研究者や金融機関の経営幹部にヒアリングすることで、文献調査を補完した。

そこから事例研究の形で米国の大手金融コングロマリットの経営上の特徴をまと

めて、経営の成否と経営戦略や組織との関係についての仮説構築を進めた。2008 年の金融危機後の経営危機と本研究は、ほぼ同時に進行していったので、次々に出てくる米国投資銀行等の経営破たん事例とそれに関する文献や論文と、そこからの経営学的な仮説設定は、同時進行の相互作用の形をとることになった。

４．研究成果

（1）2008 年の論文「サブプライム問題と金融コングロマリット経営組織の有効性」において、先行研究サーベイを踏まえて、欧米の金融コングロマリットの事例研究を中心にその外部環境の大きな変化に対する経営の対応を分析した。そこで、この間の多角化戦略、利益最大化の組織行動原理、リスク管理の不備、報酬インセンティブの非対称、利益最大化原理が招くモラルハザードが、金融コングロマリットの経営の失敗の主因であることを抽出した。

そこから、金融コングロマリットの組織自体が、そのような問題を加速させる組織形態になっていたことを、シティグループやメリルリンチなどの経営に失敗した金融機関の事例から、明らかにした。それに対して、JP モルガンチェースやゴールドマンサックスが、より柔軟な組織形態と、現場主義のリーダーシップの仕組みで乗り切ったことを分析した。そこに、投資銀行のパートバーシップの企業文化などの重要性がある可能性を示唆した。

（2）2010 年の「投資銀行の再生」などの論文により、折から生じた 2008 年の金融危機の中で、欧米の多角化し大規模化した金融コングロマリットの経営の優劣をはっきり示すことになったことを分析した。同じような環境変化の中で、なぜある銀行は破たんし別の銀行は生き延びたのかを、戦略、組織、リーダーシップ、組織文化など要素から解明し、経営学上のいくつかの知見を得ることができた。

ゴールドマンや JP モルガンのように経営に優れた金融コングロマリットと、経営に失敗して退出していったリーマンやメリル、シティグループなどの金融コングロマリットの経営の差が明確に出て、その違いから、経営に成功したり失敗したりする戦略と組織やリーダーシップの面での要因の仮説を導くことができた。

勝ち組 2 社は多角化の程度が少なく、集団型経営、カリスマ型経営の別はあるが、トップがリーダーシップを発揮し、組織の集権と分権のバランスが取れ、どちらかといえば保守的な企業文化を持っていた。一方の負け組にはいくつかの共通の経営組織上の問題がみられた。第 1 に分権化の中での利益最大化の行動原理が行き過ぎたことが挙げられる。第 2 にリスク管理の不備の問題がある。第 3 に報酬インセンティブの不備がある。

（3）これらの研究を通じて次のことが明らかになった。

一定の明確な企業観の下で適切と思われる事業の目的と使命を持ったうえで利益を追求した金融機関には、経営に成功したところもあれば失敗したところもある。それに対して事業の目的や使命を明確な形では持たず、利益追求原理だけが前面に出ていた金融機関は経営に失敗した。

経営の成功には、業績プラス価値の追求が重要になるが、それ以上にその価値を実現するための様々な経営組織上の特徴が大きな影響を与えている可能性が強い。特に、

過度に多角化し大規模化した金融機関は、経営が不全になる傾向がみられる。長期勤続やローテーション、チームワークといった人事の特徴は、業績報酬とうまく組み合わせれば人材に依存する金融機関の組織の優位性につながる可能性がある。また、企業全体の企業観や事業の目的と使命の徹底には、個人的に強い倫理観を持つリーダーのリーダーシップが寄与しており、金融機関リーダーの個人的な資質が経営の成否に大きな関係がある可能性がある。

（４）本研究は金融危機とグローバルな金融コングロマリットの経営危機とその再建の中で、タイムリーなテーマとなり、学会だけではなく、日本の証券業界からも研究成果の発表や講演を求められることになった。その結果、学会発表の項に示すように、この間 9 回にわたり、学会等での発表を行った。また、実務家向けの「週刊金融財政事情」誌に、2008 年度 18 回と 2010 年度 16 回にわたり、今回の研究成果を利用して米国の金融コングロマリットの経営と、日本のメガバンクの将来についての分析を求められ連載した。

（５）このようにして、本研究期間中に生じた、当初想定外の金融危機と金融コングロマリットの経営危機という事件により、当初予定していたよりも現実的意義の高い調査研究を行うことができることになった。

５．主な発表論文等
（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計 7 件）

① 久原正治単著「サブプライム危機と事業の目的と使命」、経営学論集 80 集、日本経営学会編千倉書房、査読なし、2010 年 9 月、80－92 ページ
② 久原正治単著「サブプライム危機と投資銀行経営の再生」、証券経済学会年報第 45 号、証券経済学会、査読なし、2010 年 7 月、243－248 ページ
③ 久原正治単著「投資銀行の再生」、経済学研究第７７巻、第６号、九州大学経済学会、査読無、2010 年 3 月、53－89 ページ
④ 久原正治単著「サブプライム問題と金融コングロマリット経営組織の有効性」、経済学研究第７５巻、第２，３合併号、九州大学経済学会、査読無、2008 年 12 月、53―89 ページ

〔学会発表〕（計９件）
(代表的―全国レベル―な発表)

① 久原正治「投資銀行経営の将来」証券経営研究会、日本証券経済研究所、2010 年 3 月 1 日
② 久原正治「投資銀行経営の再生」証券経済学会全国大会、松山大学、2009 年 10 月 25 日
③ 久原正治（統一論題報告）「サブプライム危機と事業の目的と使命」日本経営学会第 83 回全国大会、九州産業大学、2009 年 9 月 4 日
④ 久原正治「サブプライム問題から考える金融機関の経営組織－金融コングロマリットの組織デザインのどこに問題があったのかー」日本経営学会第８２回全国大会、一橋大学、2008 年 9 月 4 日

６．研究組織
(1)研究代表者
久原　正治　（KUHARA　MASAHARU）
九州大学・大学院経済学研究院・教授
研究者番号：00319485

(2)研究分担者：該当なし

(3)連携研究者：該当なし

以上