

平成 21 年 5 月 20 日現在

研究種目：基盤研究（C）  
 研究期間：2006～2008  
 課題番号：18530306  
 研究課題名（和文） 金融サービス会社の戦略と組織変革：  
 質的・量的データベースの構築と国際比較  
 研究課題名（英文） Strategic and Organizational Changes of Financial Service  
 Firms: Development of Qualitative and Quantitative Databases  
 研究代表者  
 坂野 友昭（SAKANO, Tomoaki）  
 早稲田大学・商学大学院・教授  
 研究者番号：40139506

研究成果の概要：本研究では、金融サービス会社を対象に、将来多くの戦略や組織の研究者がさまざまな仮説のテストに用いることのできる戦略や組織の変革に関する質的・量的データベースの構築を試みた。それと合わせて、当該データベースの有効性を検証するために、日本の金融サービス会社の海外進出にまつわる戦略および組織形態、規制環境の変化が及ぼした影響、規模の経済性などに関するいくつかの実証分析を行った。

## 交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2006 年度	1,300,000	0	1,300,000
2007 年度	900,000	270,000	1,170,000
2008 年度	900,000	270,000	1,170,000
年度			
年度			
総計	3,100,000	540,000	3,640,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学（3701）

キーワード：経営戦略、国際経営、組織変革、金融サービス

## 1. 研究開始当初の背景

(1) ビジネスのグローバル化、人口の高齢化、ハイパーコンペティション、情報通信技術の劇的な進歩などにより、今や従来の戦略や官僚制組織では有効に機能しないことは周知である。しかし、最終的に、それらに取って代わる新しい支配的な企業戦略や組織デザインがどのようなものになるかはいまだわかっていない。

(2) 今日、これら変革の諸力に直面して、企業は、戦略や組織を再設計して、はるかに高い適応性、柔軟性および感応性を達成する

必要を感じている。しかしながら、支配的なコンティンジェンシー・モデルをさまざまな形で応用することに関しては相当な知識が蓄積されているのに対して、いかにして適応能力を創り出すことについてはわずかにしか知られていない。

(3) 企業は試行錯誤で広範な戦略や組織の再設計の実験に従事せざるをえなかったし、これからも引き続き従事していく。これらの変革の一部は性質的に見て漸次的であり、一部は最近の流行を反映するものにすぎない。また、ほとんどの変革は、合理化もしくは業

務の統合による効率性の上昇およびコストの削減を目指している。ほんの少数の変革のみが真に革新的であり、適応能力の構築を目指している。こうした少数の革新的で、成功した変革の実験から、新しい戦略や組織形態が最終的に出現し、認識されていく。

(4) 本研究の意図は、金融サービス会社を対象に、こうした企業による戦略や組織の変革の試行錯誤に関するデータベースを構築することによって、現在の時点から、将来における支配的な戦略や組織形態を予兆させる一連の新しい変革を発見することにある。

## 2. 研究の目的

(1) 本研究の主たる目的は、21世紀におけるグローバルな金融サービス会社の新たな戦略や組織形態の出現と普及プロセスを予測することであり、そのために戦略や組織の変革に関する包括的なデータベースを構築することにある。

(2) 日本の金融サービス会社について1975年から2008年までを対象に、新聞や雑誌などのすべての公表された記事に基づいて、戦略や組織の変革に関するデータベースを構築する。

(3) こうした質的データと合わせて、金融サービス会社のなかでも一部のノンバンクに関して、財務データを中心とする量的データについても収集する。

(4) 本研究では、これらのデータベースに基づいて分析・比較することにより、金融サービス業における新しい企業戦略や組織デザインを構成する要素を発見することを目的としている。

## 3. 研究の方法

(1) 日本の金融サービス会社について1975年から2008年までを対象に、新聞や雑誌などのすべての公表された記事に基づいて、戦略や組織の変革に関するデータベースを構築した。こうした質的データと合わせて、金融サービス会社のなかでも一部のノンバンクに関して、財務データを中心とする量的データについても収集した。量的データの収集に関しては、財務諸表上に記載されていない情報も多数収集した。

(2) 本研究の方法がユニークなのは、従来の研究のように現在から過去を振り返って分析するのではなく、現在から将来を予測

しようとしている点にある。そのため、本研究では、Naisbittの*Megatrends*(1984)が用いたデータ収集方法と分析手法を採用した。つまり、どの企業も単独では新しい支配的な企業戦略や組織デザインを生み出していない。しかし、それぞれの企業は経営の部分部分では何らかの変革を試みており、そういった断片的な変革を総合的に分析すれば、将来のトレンドを見てとれるという考え方である。

(3) 本研究のための基本データは、個々の企業の戦略や組織の変革に関する公表されたすべての入手可能な記事からなっている。公表された入手可能な記事とは、新聞、雑誌、学術雑誌、ケーススタディ、アニュアル・レポートや有価証券報告書などで公表された記事を意味している。この種のデータを収集する背後にあるのは、変革の実験に関する記事は変革の諸力に対応してとる必要のある変革の行為についての経営者の信念を反映している、という理論的仮定である。もう1つの仮定は、ほとんどの場合、なぜ戦略や組織を変革するのかということに関して、企業は明確な考えをもっていないというものである。多くの場合、他の企業で見本になると思われたことを同様にプラスの結果を得られると期待して模倣しているだけである。多くの変革は、コスト削減を達成することだけを意図しており、詳細に検討してみると、柔軟性や適応性の能力を達成することは意図していない。本研究での分析は、変革の動機・誘因(表明されたものと実際のもの)に即して、また変革のイノベーションの程度に即して、戦略や組織に関する変革を分類するように設計されている。

(4) データベース構築に際しては、独自に開発したコンテンツ・アナリシスの手法が用いられ、変革の鍵となる特性がコード化された(たとえば、変革のタイプ、変革のレベル、目標、結果、動機・理由)。さらに、戦略タイプ、戦略意図、組織構造などもコード化された。

## 4. 研究成果

(1) 質的データベースに関しては、金融サービス業に属する東証一部上場企業のうち消費者金融会社5社および信販会社2社、非上場の銀行系カード会社1社、ならびに独立系のカード会社1社を対象に、これまでのデータに追加する形で、1975年から2008年までについてデータベース化を図った。

まず日経テレコム21を利用し、各企業について、決算報告、新製品発売、役員交代などの記事を除外し、戦略および組織の変革に

関連のある記事のみを検索した。同時に、記事本文の分析を行い、各変革に関する分類と記述を行う。まずそれぞれ4つに分けられた「変革クラス」と「変革レベル」という2つの次元から、各変革を16のセルに分類するグリッドを作成した。変革クラスは、戦略の再編成（グローバル化、低価格化など）、組織構造（権限、伝達と協議、分業など）、組織のプロセスにかかわる変革（意思決定、リエンジニアリングなど）およびヒトにかかわる変革（態度、スキル、価値観、雇用関係など）に分けられた。変革レベルは、企業間のあり方に影響を及ぼす変革（戦略提携、ネットワーク関係、アウトソーシングなど）、企業全体もしくは事業部に影響を及ぼす変革（組織階層のフラット化、ダウンサイジング、新たな水平的・垂直的コミュニケーションの構造など）、グループ・レベルでの変革（トップ・マネジメント・チーム、QCサークル、プロジェクト・チーム、タスク・フォースなど）および個人レベルでの変革（職務再設計、報酬、昇進、教育・訓練など）に分けられた。

各変革は、記事の表現をそのまま用いて記述された。ついで、各変革につき、その変革を引き起こすに至った動機ないし理由を、これまた記事の表現を可能な限り用いて記述した。さらに、その変革によって達成された結果もしくはその変革がこれから達成しようとする成果について、量的なものだけでなく（たとえば、コストの10%削減）、質的なもの（たとえば、意思決定の迅速化）も含めて記述した。

(2) 量的データベースに関しては、事業内容が比較的モノラインであるノンバンクの財務データを、日本消費者金融協会（JCFA）の協力を得て、2000年から2005年にかけて収集した。収集したデータには、営業収益、営業利益、経常利益、金融費用、貸倒費用、株主資本比率、従業員数、営業貸付金残高、営業貸付金新規供与額、株式時価総額、平均貸付金利、貸付上限金利、新規顧客数、成約率、口座数、顧客の属性などが含まれる。

(3) 構築したデータベースの有効性を検証するために、それらを用いたいくつかの実証分析を行った。質的データベースに関しては、日本の金融サービス会社がどのような戦略および組織形態でもってアジア諸国へ進出したかを分析した。さまざまな性質を持った市場を研究対象へ組み込む必要があることから、研究対象国は、金融サービス市場の発展度合いに応じて、成熟・発展（韓国、台湾、香港、シンガポール）と、未成熟（中国、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナム）に区分した。

分析の結果、日本の金融サービス会社の海

外進出の動機として、資本などの「資源」を求めるものと、新規市場で従来の顧客セグメントまたは新しい顧客セグメントに対してサービスを提供するといった追加的な「機会」を求めるものの2つが発見された。また、近年は、資源の追及から機会の追求に重点が移行する傾向も発見された。その上で、海外市場での機会の追求には、政治的に安定している国であること、利子に対して宗教的な制約がないこと、および上限金利規制が安定していること、という3つの条件が満たされていないことも発見された。

本分析の背景は、昨今、アジア諸国における金融サービス市場の発展およびその潜在性に対する期待はますます高まっており、日本の金融サービス会社も同市場へ進出して久しいこと、それにもかかわらず、アジア諸国の金融サービス市場を対象として行われた学術的研究が極めて乏しいことの2点であった。アジア諸国における金融サービス会社の戦略や組織に関する研究は、一部の国に関して少数の研究例があるものの、各国の詳細な状況を共通のフレームワークに基づいて捉え、比較を通して国別の金融ビジネスモデルを分析した研究例は存在しない。ここに研究テーマとしての重要性があると考えた。日本企業によるアジア諸国の金融サービスへの進出をはじめ、進出先企業とのアライアンスなど、ビジネス展開への示唆をも与えるものと思われる。

(4) また、質的データベースに基づいて、また、消費者ロジスティクス（ロケーション、在庫処理、コミュニケーションおよびその他の取引関連活動）に関する測定尺度を開発し、消費者ロジスティクス機能が効率性と満足にどのような影響を及ぼすかを分析することによって、金融サービス市場の文脈における消費者ロジスティクス理論の適用可能性について検討した。その結果、金融サービス市場環境においては、効率性と満足との間に負の関係が存在することが発見された。

(5) 質的データベースに関しては、さらに、2006年12月に成立した貸金業関連法の改正に対応して、日本の金融サービス会社がどのような戦略転換や組織変革を行ったかを分析した。この分析を行ったのは、金融サービス業界は、法規制の変更リスクが非常に高い業界特性を有しているからである。

その結果、日本の金融サービス会社の戦略転換と組織変革には「開発」と「活用」という2つのタイプがあることが識別され、その上で開発よりも活用タイプの変革が圧倒的に多いことが示された。開発とは、新しい技術、戦略、プロセス、コンピタンス、機会、組織形態の開発、または実験による試行錯誤

である。それに対して、活用とは、既存の技術、戦略、プロセスなどの拡大、洗練化、ルーチン化や合理化である。つまり、開発は「新しい可能性」を探索することであり、活用は「既存の確実なもの」を洗練化し、拡張することである。

たとえば、事業者向け金融市場はこれまで、ロットが大きく金利が低い有担保商品市場と、ロットが小さく金利が高めだが担保が不要な市場（保証人付、無担保・無保証、日賦）とに分かれており、その中間的な市場は存在しなかったが、2006年12月に導入された金利規制のために、ロットが小さく担保の不要な市場は事実上なくなりつつあった。その要因としては、事業者向けの場合は、対面与信であり、調査も必要など、与信コストがかかるため、対数の法則が効かず、事業として成り立ちにくいことが挙げられた。また、金利規制に対応するために、事業者向け金融会社は、1件あたりの金額を大口化し、良好な貸出先に絞って貸す傾向が強まっていた。

(6) 上の質的データ分析に基づいた結果は、量的データベースによっても裏付けられた。量的データベースの1つとして、これまで正確な統計が存在せず、事業者金融専業会社だけでなく、消費者金融業界、リース業界、信販業界、商社系のノンバンクなど、主要プレーヤーの属する業界も多岐にわたっているために、把握が困難であったノンバンクによる事業者向け融資の市場規模を、日本貸金業協会その他の資料に基づき、推定した。同時に、中小企業庁資料その他により、需要者である日本の企業実態の構造も推定した。その上で、貸金業関連法の改正が及ぼした影響を分析した。

日本貸金業協会の調査では、中小・零細企業の経営者や個人事業主の借入先は銀行が中心ではあるが、うち約13%は事業性資金の調達に貸金業者も利用していた。企業統計調査や中小企業調査による中小・零細事業者数約528万件に基づけば、利用件数は約68万件と推計された。

さらに詳細にみると、月別貸付金額は、2007年4月の4,800億円から2009年2月の1,700億円まで3,100億円も減少した。店舗数も、同期間で253店舗から125店舗に減少した。8大都市以外、事業者金融専業者の拠点はほとんど残っていない状況となった。

月別契約件数も、貸金業法本体施行前には3万件近くなることもあったものが、法施行を境に大きく落ち込み、2009年2月には6,000件にまで減少した。事業者金融専業大手4社の貸出残高も大幅に減少しており、信用情報センターへの法人借入に関する情報照会件数も、2006年初頭までは17万件を超えることもあったが、法改正議論が進み始め

たころから急激に減少し、2009年初頭には6万件を下回るまでとなった。

(7) 量的データベースに関しては、また、収集したデータに基づいて、日本の金融サービス業に、生産規模の拡大に伴って生産物1単位あたりの平均生産費用が低下していくという規模の経済性が存在するかどうかに関する実証分析を行った。その結果、規模の経済性が作用している可能性が高いことが発見された。どの年度でも基本的な傾向は変わらず、Cobb - Douglas型の最も単純な定式化では貸付残高と口座数に、トランスログ型の定式化では貸付残高に規模の経済性を見出すことができ、統計的に有意な結果が得られた。また、貸付残高を生産量とみたモデルのほうが総じて関数のフィットがよく、口座数のモデルよりも結果の信頼性が高かった。

規模の経済性は、多くの概念的考察によって経済理論として確立してはいる。しかしながら、経済学的観点からそれを定量的に実証した研究例は特に日本ではさほど多くなく、さまざまな業種における実証研究が待たれていた。一方、金融サービス業においては規模の経済性に裏付けられた効率性の追求は、経営戦略上の重要な課題のひとつであるといえる。世界の金融業界では買収・合併(M&A)による統合化が進み、巨大な金融機関が次々に誕生している。それを推し進める背景には、金融サービス業においては規模の経済性が存在するという前提がある。金融商品は基本的にコモディティとなっており、競争の焦点は規模の経済性を追求したコストの合理化なのである。従来の研究により、金融サービス業には規模の経済性が存在する可能性が高いことは示されている。しかし、より踏み込んだ分析を行う必要があった。たとえば、規模とは、企業レベルか、支店レベルか、あるいは貸付残高のような商品単位で存在するのかという部分は明らかになっていないし、計量的には測定し得ない質的な要因によって規模の経済性が生じる可能性もあった。本研究で構築した量的データベースには財務諸表上に記載されていない情報が多数含まれ、企業、支店、商品といったさまざまレベルから、規模の経済性を測定することが可能となった。

(8) 本研究の最大の貢献は、将来多くの戦略や組織の研究者がさまざまな仮説のテストに用いることのできるデータベースの構築にあったと思われる。その汎用性からいうと、マーケティングのPIMSデータベースに匹敵するものと言える。むしろ質的データを中心としているだけに、データの質はPIMSより高いとも言える。また、こういったアプローチはこれまで例がないため、理論

的フレームワーク、 データベースの根拠とデザイン、 コンテント・アナリシスの方法、および 組織変革の分類方法、の点でも貢献が大きいと思われる。

## 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 4 件 )

Sakano, T., Satisfaction with Service in the Service Sector, Working Paper, #08-11, College of Business, San Jose State University, 2008, 1-21. ( 査読無 )

Gehrt, K.C., Rajan, M., O'Brien, M., Sakano, T., and Onzo, N., "Undeantanding Preference for High-Speed Rail Service: A Consumer Logistics Perspectives," Innovative Marketing, 3(4), 2007, 31-40. ( 査読有 )

Voss, K.E., Johnson, J.L., Cullen, J.B., and Sakano, T., "Relational Exchange in US-Japanese Marketing Strategic Alliances," International Marketing Review, 23(6), 2006, 610-635. ( 査読有 )

Bruce, M., Shimp, T.A., and Sakano, T., "Celebrity Endorsements in Japan and the United States: Is Negative Information All That Harmful?" Journal of Advertising Research, 46(1), 2006, 113-123. ( 査読有 )

## 6 . 研究組織

### (1) 研究代表者

坂野 友昭 ( SAKANO TOMOAKI )  
早稲田大学・商学大学院・教授  
研究者番号 : 40139506

### (2) 研究分担者

なし

### (3) 連携研究者

なし