

米国における銀行経営戦略論とその実践 米国銀行協会ストーニア高等銀行研修所の課程にみる

由里宗之

「日本版金融ビッグバン」の成否を左右する大きな要素として、金融機関の経営が監督官庁主導の「護送船団方式」から脱皮し「市場の規律」をガイドラインとした自律的なものに転換できるか否か、という点があげられる。この「自律的経営」は、経営環境の変化や市場からの評価に金融機関の経営がタイムリーに反応し、経営戦略の策定、実施、見直しがなされる、という組織的機制(institutional mechanism) - 戦略決定・実施・モニタリング過程の組織内での定着とそれを支える組織成員の戦略的思考・行動様式 - が備わってはじめて実現するであろう。

日本の金融機関にこの組織的機制が定着するための実践的な知識のインフラストラクチャーの一つが、金融機関の経営戦略論であると考えられる。この分野に関する研究・検討が、学会・金融界においてもっと活発になされるべきではないだろうか。発表者はこの問題意識にもとづき、日本の金融機関、とりわけ地域的な預金金融機関が採り入れうる経営戦略論の方向を探るため、米国における伝統(1935年設立)と定評のある銀行経営幹部養成機関である、米国銀行協会(A B A)のストーニア高等銀行研修所[以下「ストーニア」]の研修課程(3年間)に、昨年より一般研修生として参加している。

1. ストーニアにおける研修課程

ストーニアの課程は、経営戦略論(経営環境分析・リーダーシップ論を含む)を核に、経営管理機能別または事業分野別の経営管理論(マーケティング・顧客管理、A L M・投資ポートフォリオ、融資営業・与信リスク管理、証券・信託業務、ファイナンス・M & A、広報政策など)を必修または選択科目として組み合わせる、という構成になっている。

この経営戦略論の理論的ベースとなっているのは M.E.ポーターおよびその系譜上の競争戦略論、とりわけ「持続可能な競争優位の構築」という概念である。その概念と実践的適用方法が、ビジネススクールでPh.Dを取得した銀行コンサルタントなどによって講義される。年一度、一週間のスクーリングの後、各研修生は事後課題として、自分の属する銀行にこの概念・方法を適用する機会を得る。具体的には、自行の上級管理者の協力およびストーニアの契約コンサルタントの通信指導のもと、経営(事業)戦略の企画書(1年目)および経営(事業)戦略の立案・実施企画書(2年目;"Stonier Thesis"と称される)を作成する、という課題である。

2. 経営戦略論の実践の機会と中小銀行経営への寄与

これらの授業・課題を通じ、ストーニア研修生は、所属する銀行の経営環境、自行および競

争相手の強み・弱みを客観的に分析し、持続可能な競争優位の構築が(潜在的に)可能な事業セグメントを探り、その実現のための具体的な戦略実施企画を練りあげる、という経営戦略策定に必要な知識とその実践の経験を得る。

ストーニア研修生のほとんどは中小銀行の中間管理職の立場にあるが、合併による再編が続く米国の銀行界にあって、彼らの危機意識はもちろん大きい。しかし同時に、発表者が出会った中小銀行の役職員たちには、「中小行であるからこそ経営環境の変化に応じた独自の戦略展開が可能」との意気込みや、「中小行であるからこそ銀行と地域の発展が自分への報賞に一層ダイレクトに結びつく」との期待感など、銀行界をとりまく環境の激しい変化を前向きに捉える態度が多く見られた。

そのような意欲、および極めて具体的な経営課題への取組姿勢は、前述した"Stonier Thesis"のうち優秀作品とされた企画書の、たとえば以下のような表題からも伺われる。

"Alternative Delivery Systems and Franklin Bank's Strategic Pursuit of Small Business Marketshare"

"A Quality Service Program -- a Method of Survival for the Community Bank"

"Supermarket Banking: a New Distribution System for the Future"

"Cash Dividends and the Medium-Sized Bank: Are They Financial Magic, Marketing Tools, or Costly Frills?"

(これらの作品はデラウェア大学及びハーバード・ビジネス・スクールの図書館に保存され、また、著者の了解を得たものはABAを通じてコピーが外部にも頒布される。)

所属する中小銀行から将来を嘱望されたストーニアの研修生たちが、上記のような意欲と期待を、授業、ワークショップ、企画書作成のための協力、課外交流行事、先輩講話などを通じ、涵養しあう場となっていることも、ストーニアの存在意義の一つといえよう。

彼らの企画書のうち優秀なものは所属する銀行に実際に採用されることも多く、また彼らが将来銀行の経営戦略を担う立場になった際、このような研修機会はプラスになると考えられる(それゆえ長年にわたり全米各地の銀行が自行の経費で研修生を送っているのであろう)。日本でも、とりわけ中小の預金金融機関の経営能力を高めるため、このストーニアのような経営戦略論に重点を置いた共同利用研修機関の必要性が高まっているのではないかと考える。

(中京大学)

(回答)[武蔵大学 岡正生教授のコメントに対し]

[1]

資料をすべてあたってはいないが、1960年代半ばの資料では、ストーニアの課程は「商業銀行」、「投資」、「預金業務」、「信託業務」の4つの専攻科に分かれている。現在のように「銀行経営論」課程に1本化されたのは、おそらく、経営学の領域で経営戦略論が台頭する1970年代以降であろうと推察される。

[2]

ストーニアの研修生の所属銀行に関する限り、中間管理職の執行役員への昇進機会は開かれているようである。創業者の株が数度の相続を経て一族に分散し、その個々人の影響力は小さくなっている場合も多い。オーナー(一族)にとっても優秀な執行役員の活躍で株価(非公開の場合売却時の査定価格)や配当が上がることは望ましく、銀行再編が進む中、執行役員・中間管理職・銀行コンサルタントなどによる(合併も含む)経営戦略の立案が重要であるとの認識は高まっているのではないか。

[3]

合併や証券等の兼營業務などに関する規制に関しては、ストーニアの当該選択科目のなかで教えられている。しかし銀行規制全般に関するABAレベルでの教育は、主にABA "National Compliance School"によって担われている。州際業務規制の撤廃の影響は、具体的に合併や店舗買収のオファーの増加となって小銀行(ここでは概ね総資産500億ドル未満を想定)にも及んでいるが、現在のところ小銀行の経営も総じて順調なため、余程の高値がつかない限りオファーに応じない、というのが一般的なスタンスと思われる。そのなかで増加しつつある合併パターンは、むしろ小銀行同士の、「コミュニティ銀行」としての性格を保持するための合併であろう。

[4]

長期の好況持続や株価上昇に支えられた国内金融資産総額の堅調な伸びにより、90年代半ば以降、銀行預金も絶対額としては増加している。小銀行も集計量でみる限り、有価証券等の流動性準備資産の多さ、自己資本比率の高さなど、財務的柔軟性は悪化していない。しかしながら、規模の絶対的な小ささが戦略の選択余地を狭めている側面は、貸出案件のロットの小ささ、ミューチュアル・ファンド等投資商品取扱のための人的資源の不足、情報化対応の遅れなど、多く見受けられる。だが一方、全米で数千もの独立系小銀行が抱えるこれらの悩みは、貸出資産証券化のプローカー、ミューチュアル・ファンド会社、コンピューター会社、各種コンサルタントなどにとり大きな商機でもあり、また、ABAやIBAA(米国独立銀行家協会)などの業界団体による共同の取組みもあるため、解決が困難とも言い切れない。ストーニアで聞いた限りでは、資産規模が百億ドル以上の小銀行には上記の諸サービスを複数利用している場合が多く、その効果もあるようである。

[5]

ご指摘のとおり、米国では「コミュニティを守る」という価値意識がかなりの政治的訴求力を有しており、IBAAなど小銀行の業界団体の連邦・州議会への影響力も大手行を凌ぐ。たとえば1994年の州際業務自由化法も巧妙に州法による制限の余地を残しているし、その州法のなかには、「人口1万人未満の町村に新たに支店を開設する銀行は当該町村の全地元銀行の合意

が必要」といった極めて小銀行保護色の強い規定(ミネソタ州)も見受けられる。日本の金融界に対しては「グローバル・スタンダード」を迫る米国だが、同国内にも明らかに「ローカル・スタンダード」が併存するのである。

[6]

地域の事業所の活性化は小銀行の融資活動の生命線であり、小銀行参加者の話からはその情熱も感じられるが、ストーニアではむしろ、融資審査や融資先管理、中小企業向けローン債権の証券化といった、技術的側面や今後の方向性を教えている。

[7]

小銀行でも1980年代後半には毎年100を越える破綻が生じている。しかし財務計数の集計量でみれば限り確かにS & L(貯蓄貸付組合)や大手行より悪化の度合いは少ない。この原因について十分な考察は行っていないが、破綻したS & Lや大手行で多くみられた融資額の急拡大やリスク分散の欠如に関し、小銀行の間では伝統的に警戒心が強く(銀行内で未だに大恐慌を生き延びた際の経験が語り継がれているという話をストーニアで何度か聞いた)、当局検査でも小銀行については特に留意されてきた、という要因もあるかもしれない。貯蓄金融機関(S & Lとsavings bank)の銀行との同質化の影響、大手行とコミュニティ銀行への二極化の如何、は発表者にとって重要な検討課題である。

[8]

小銀行でも数億ドルの総資産規模がある場合、NASDAQなどで株式公開しているケースはある。預金格付についてはさらに小さな規模でも取得している事例がある。自己資本が数千万ドル程度あれば、銀行としては小さくても会社として小さいとはいえない。そのクラスの銀行は一般的に、ALM・資産時価・年金債務などの情報を含む詳細なディスクロージャー誌を発行しており、日本の同規模クラスの預金金融機関よりはるかに市場の眼を意識した経営をしている。

(回答)[新潟大学 平木俊一先生の質問に対し]

正式の大学院ではない。"Master in Banking"といった称号も授与されない。しかし「ストーニア」の名前は米国銀行界内部では良く知られており、修了後は自分の経歴に書くことで評価に寄与する、と聞く。

(回答)[名城大学 村橋敏博先生の質問に対し]

ご指摘の通りのウェイトのシフトがあると思われる。金利更改期間ギャップに由来する金利リスクの把握や、保有資産中のCMO証券の価格変動リスクの認識、さらには金利スワップ等の利用法などは、小銀行の運営にとっても身近な経営課題となっており、当局の検査でも重視されるようになった。ストーニアの課程でも、ALMやデリバティブの科目は比重が大きい。