

# 大手銀行グループの経営組織

——企業組織の内外均衡——

久原正治

## 目次

- 1 はじめに—坂本和一先生の企業組織研究—
- 2 邦銀経営組織の多角化と企業組織の変遷
- 3 米銀における持株会社組織の一般化
- 4 事例研究(1)—欧米の大手銀行グループの組織形態
- 5 事例研究(2)—日本の大手銀行グループの組織形態
- 6 まとめ—日本の大手銀行グループ組織の展望と課題

## 1 はじめに<sup>1)</sup>—坂本和一先生の企業組織研究—

坂本和一先生は1994年に出版された『新しい企業組織モデルを求めて—「内外均衡同時実現モデル」の展望—』の中で、コース・ウイリアムソンの「取引コストアプローチ」に基づく企業組織モデル、青木昌彦の「協調ゲームアプローチ」に基づく企業組織モデル、野中郁次郎の「組織的知識創造アプローチ」に基づく企業組織モデル、の三つのタイプの企業組織理論を検討する中から、日本企業の新しい企業組織モデルとして、「内外均衡同時実現モデル」を提示された。「内外均衡同時実現モデル」とは、バーナードの「組織均衡」の理論に示される企業と環境とのせめぎあいの中で組織目的を達成する対外均衡と、組織内部の個人の動機を充足する内部均衡の両面を同時に達成することを目的とするような企業組織モデルのことである。そこで坂本先生は三つの企業組織モデルの特質と限界点に触れながら、企業組織研究における組織と市場の境界を明示する「取引コストアプローチ」の役割を示し、そこから「ゲーム論的アプローチ」、 「知識的知識創造アプローチ」の検討へ議論を展開する中で、「企業内外均衡同時実現」の可能性を提示され<sup>2)</sup>た。さらに、このような枠組みを用いたケーススタディとしてGEの組織革新に関する事例研究を提示された。これは「企業内外均衡同時実現」の枠組みを、イノベーションを求め挑戦し続けるGEの企業組織研究に適用されたもので、この坂本先生の二つの著作は、我々実務家から企業組織の研究に入るものにとり、実務感覚とこれを概念化する理論との接点を明確に示し、その研究の道標を示唆した大変に価値の大きいものである。

以下展開する本論は、このような分析の視角を大手銀行グループの組織分析に応用したものである。日本の大手銀行組織は、それを取り巻く経営環境が金融の自由化とグローバル化で大きく変貌する中で、組織と環境の不適合を起し「対外均衡」の面で大きな失敗を犯したのみならず、

組織内で働く従業員にとっても、そのモラルの低下や組織知や有効な企業文化の創造ができなかったことなど、企業の競争力を喪失させるような様々な「内部均衡」の失敗が続けた。その結果、競争優位の源泉となるような組織としての能力や資源の蓄積に失敗し、国際競争力を喪失した規模だけが巨大化した銀行が生まれている<sup>3)</sup>。このように組織の内外均衡を達成できなかった邦銀経営の再生へ向けての組織革新を考える上で、「内外均衡同時実現モデル」の枠組みは非常に有用な視点を提供している。本論では、大規模化し多角化した大手銀行グループの組織問題を、「内外均衡同時実現」の枠組みを念頭において経営学的側面から分析する<sup>4)</sup>。その興味は、いかにすれば大手銀行グループは組織革新を行い効率的な組織で高い経営成果を達成できるかという点にある。具体的には、米欧日の大手銀行グループ組織の事例研究を資料に基づき行い、そこでその組織上の特質がどこにあり、経営管理上の問題がどのように克服されているのかを、組織の内外均衡の観点から踏まえて考えてみる。そこから日本の大手銀行グループ組織の課題と展望を検討する。

## 2 邦銀経営組織の多角化と企業組織の変遷

### (1) 伝統的な銀行経営組織とその制度粘着性

1980年代に事業部制組織が導入されるまでは、日本の大手銀行の組織は機能別の本部組織に中央集権化された指示体系の下で、業務の実行組織となる支店を中心とした営業部隊を従えた階層組織の形をとっていた。本部の機能の主なものには、銀行全体の戦略を策定し業績を管理する総合企画部門、人的資源の配分を行う人事部門、貸出資産を配分する業務部門、与信審査を行う審査部門があった。これらの中央機構から下される指示が、各支店に伝えられ、各支店では支店長のリーダーシップの下、与えられた資源で最大の業務量の拡大を目指すように組織は作られていた。階層組織の一義的な目的は、上から下へ流れる命令一元化と、下から上に流れる数層にまたがるチェック機能の完璧化にあった。

支店現場では貸付の営業とその一次審査が最重要な機能で、顧客と対面する現場から上げられた情報は、支店内の階層組織でスクリーニングされた後、意思決定のために本部の階層組織へと伝達される。支店での預金を吸収する受信機能は貸付より一段低位の業務と位置づけられ、差別的なサービスや近代的なマーケティング手段等を用いることなく、各行の金利は一律で、店舗窓口の利便などの付加サービスによって預金が受け入れられていた。1960年代までは、規制された低金利にもかかわらず他の貯蓄手段の不存在のため、預金は店舗の数に比例して何の努力もなく集まった。貸付は固定された低利の基準金利のもとでは、人為的な需要超過となり、銀行側が有利な立場で資金を割り当てる形となった。この結果、銀行支店の役割は、最大限の預金を集め、これを本部に回し、本部から最大限の資金割り当てを受け、これを預金などの派生取引を行ってくれる有力な取引先に配分することにあった。本部では支店に最大限の預金吸収目標を与え、支店から上がってくる案件は個別に何層もの審査でスクリーニングすることで、全体として資金配分目的に合致した貸付ポートフォリオを構成していった。

この組織では、貸付については業種別のポートフォリオによるリスク管理などの近代的な管理手段が用いられる必然性はなく、個別案件の階層的なチェックを通じたりスクリーニングの積み上げに

より全体の資産が構成されることになった。したがって、総合企画部門による戦略も、いかにして預金を吸収できる店舗を拡大し、そこから吸収された資金を有効に支店網を通じて割り当て配分し貸付資産を拡大して、一定の預貸利ざやのもとで利益を拡大していくことでしかなかった。

監督当局である大蔵省は、少数の人数で銀行業界を管理するために、結果的に行政の指導に従わなかった場合の罰則を強めることで、個別銀行がモラルハザードに陥らず秩序だった競争を行うことを中央集権的に管理した。その管理の最大の手段が、支店設置認可であり、危機に瀕した銀行の大銀行との救済合併アレンジであった。支店網の拡大による預金吸収の増大しか収益拡大の手段がない競争状況の下では、当局の意を汲んで、秩序だった行動をしたほうが、多くの良い立地の支店の認可を受けたり、何百もの支店を持つ経営の弱体化した銀行を引き受けたりすることで、一挙に規模の拡大を図り、規制金利下でのレントを享受できた。当局の意向に沿わなかった場合の支店認可の取り消しなどのペナルティが大きかったこともあり、銀行は当局の意向に沿った行動を自ら律することになり、金融の秩序は保たれていった。

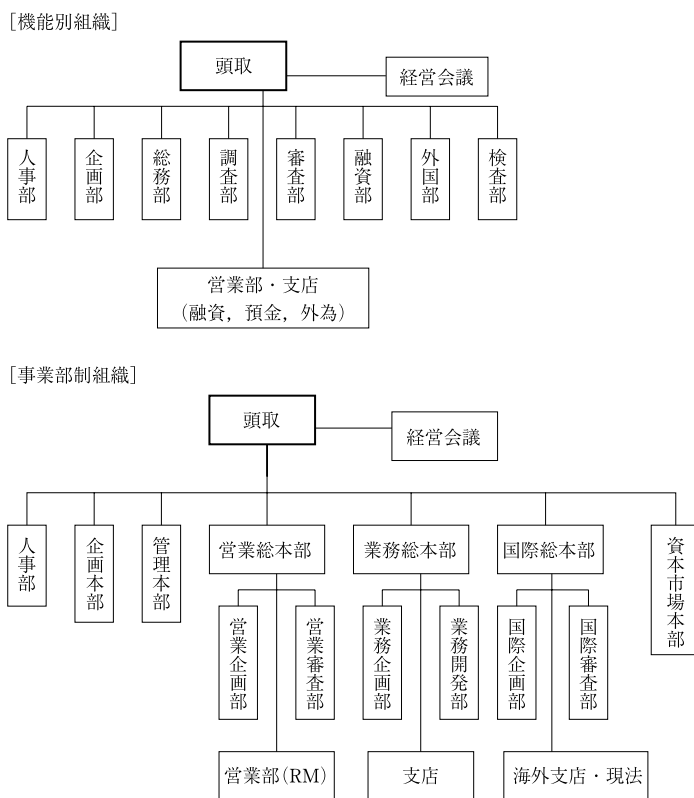
このように金融自由化が進展する1980年代初期までの日本の銀行組織は大蔵省を頂点とし、最小のコストで金融秩序を維持し、大蔵省の意図に沿った形での経済に資源を配分するための、階層的で合理的な組織形態であったといえる。顧客や貸付先に直接接する支店は、現場の需要や変化に関する情報を収集するのではなく、本部の戦略に最も即した形の戦略目的を達成するための顧客情報を収集し、それを本部にあげるための組織でしかなかった。そこでは現場はもとより本部においても責任の所在のはっきりしない、全体が同じ方向に動き始めると誰も止めることができなような、対外的には環境任せ、対内的には自律と責任のない組織となった。このような組織になれ親しんだ従業員により形成された大手邦銀の企業文化は、1970年代以降の金融業経営環境変化の激しい時代にあっても変わることなく、結果として量的拡大による絶対収益の追求というバブルの環境に過剰に適合した組織となった。バブル破綻後の問題の処理についても、責任のはっきりしない組織体制のもとで問題の密室処理と決着の先送りが繰り返され、問題への対応を遅らせた。分権組織の形をとるが、減点主義の人事評価の下で、現場も本部も責任を回避し、トップは重要な意思決定を行わず判断を先送りするような日本の大手銀行組織の特徴は、その横並びで仲間主義を最優先する企業文化とあいまって、多くの銀行が破綻するまで変革を遂げることはなかった。結局大手邦銀がバブル後の問題解決に向けての大きな戦略転換に動いたのは、組織の頂点に立っていたはずの大蔵省の組織が1997年になって突然崩壊し、大蔵省を頂点とする中央集権組織が崩壊したことに気がついてからであった。<sup>6)</sup>

このように考えていくと、組織と制度の形がそれを構成するこのメンバーのインセンティブに大きく関係しており、一旦形成された組織はそこに内在されたインセンティブ構造が外部環境と適合しなくなった後も、組織自体の持つ粘着性により変化することが難しく、外部からの制度や組織に与える大きな打撃によってしか組織は変わらないことがわかる。

## (2) 邦銀の事業部制組織の導入

大手邦銀の多くは、1980年代に入り、事業部制に類似した本部制と呼ばれる組織形態を採用することになる。しかし、ウィリアムソン<sup>7)</sup>のいう、M型（Multidivisional）組織採用の前提となる内部コントロール装置及び内部資源配分能力を十分に備えないまま、組織の枠組みだけを採用した

図1：邦銀組織の変遷—機能別組織から事業部制組織へ<sup>8)</sup>



結果、その多くが失敗に終わることとなった。金融自由化とグローバル化の環境変化の中で、表面的には顧客に近い現場に日常業務を分権化し顧客別の組織対応を図ろうとしたが、内実は銀行の企業文化の変革、内部組織の備えが不十分なままでの対応により、失敗が生じたと考えられる。

邦銀で初めて事業部制組織を採用したのは、1979年にマッキンゼー社のアドバイスをいれて総本部制を導入した住友銀行である。これは、顧客を市場別に分類し、各市場に責任を持つ事業部を設け、これに大幅な分権化を行うことにより、市場経済メカニズムを企業内に導入しようとしたものであった。営業総本部はリレーション・マネジメント (RM) システムの<sup>9)</sup>導入により大企業取引を、業務総本部は国内における中堅・中小企業取引並びに個人・官公庁取引等を、国際総本部は国際業務に関する内外の顧客を夫々対象とし、その取引政策・管理を一元的に運営することとした。権限は、各総本部を統括する総本部長に集中された（青天井の権限）。また総務・人事・事務管理等の管理部門は、管理総本部として一括され、業務別総本部をバック・アップするスタッフ部門として位置づけられた。更に、各総本部のコーディネーターとして、全組織の予算・収益を総括管理する企画総本部が設置された。

この事業部制組織採用の<sup>10)</sup>メリットとして、素早い意思決定が可能となり、顧客ニーズに敏速に対応できることで、組織の内外から歓迎・評価された。これは当時、住友銀行の斬新な環境対応戦略としてマスコミ等の大きな話題となり、大手銀行全てが、この組織改変に追随し同様の組織を作っていた。この住友銀行の組織は、利益追求のため極めて有効に機能した。1976年頭取に

就任した磯田一郎のリーダーシップの下、1979年の事業部制への組織改革が行われた。1981年上期中間決算では、1976年下期以来9半期ぶりで都銀利益1位の座を奪回し、その後バブルの崩壊まで長期にわたり高収益を維持することになった。<sup>11)</sup>

この住友銀行の組織変更の成功は、「戦略に適合した組織の変更によって好業績が達成される」というチャンドラー（A. D. Chandler Jr.）の命題<sup>12)</sup>を実証する形となった。

### （3）邦銀における持株会社組織の導入

邦銀が1980年代に次々と採用した本部制と称する事業部制組織は分権化の行き過ぎと中央コントロールの不在により、バブル期の不良債権の山を結果として残すことになり、その役割を終えた。その後邦銀組織は中央集権型の審査部の復活など本部機能の強化が行われることになるが、次に邦銀組織に大きな変化をもたらしたのは、銀行持株会社組織の採用であった。

1997年12月事業会社の持株会社設立が解禁になり、1998年6月に成立した金融システム改革法によって銀行持株会社の設立が可能になった。その後次々と続いた大手銀行の合併を通じて持株会社方式による統合が主流となっていった。1999年8月に発表された第一勧業、富士、日本興業の3行統合におけるみずほホールディングの設立が、最初の銀行持株会社方式の採用となった。引き続き、三菱東京フィナンシャル・グループ、UFJホールディングス、大和銀ホールディングス、三井トラストホールディングスの設立が相次いだ。これらは、小売銀行、卸売銀行、信託銀行、証券等を傘下にもつ総合金融サービスグループの設立を狙ったもので、伝統や歴史の異なる金融機関の統合を円滑に進める手段となった。

大手メガバンク持株会社組織の具体的事例については、後で詳しく見ることにする。その前に米銀で一般化した持株会社組織について概観しておく。

## 3 米銀における持株会社組織の一般化

### （1）持株会社とは何か

持株会社とは、成長し多角化した企業を管理するために生まれた組織で、傘下の事業会社を所有し、投資し、管理する機能を持つ。純粋持株会社<sup>13)</sup>が行う事業は①個別子会社の経営管理、②子会社のためのサービス提供、③グループ全体の経営管理、である。①は、各子会社について予算や経営計画を承認し、目標を設定し、業績や資源配分を財務的に管理することである。この中には傘下子会社の経営者に対するガバナンスの機能も含まれる。②は、会計・法務・税務・特許管理・財務等がこの中に含まれる。③は、グループ全体の戦略、特に事業分野の特定で、子会社の売買や新規業務への進出が<sup>14)</sup>もっとも重要な業務となる。

### （2）米国の銀行持株会社の沿革

米国の銀行持株会社は、州法で禁止されていた支店開設の制限を回避し、事実上の多店舗展開を行うための方策として、チェーン・バンキング（個人株主による複数銀行の所有）、グループ・バンキング（持株会社による所有の古い呼称）<sup>15)</sup>の形で19世紀に登場した。その後、この組織形態は、

銀行本体に認められない信託・証券等の業務拡大の手段として使われることになった。このような銀行の業務拡大に歯止めをかける目的で、1956年に銀行持株会社法が制定され、銀行持株会社を通じた州際業務の制限、および銀行業と商工業の分離が規定された。しかし、当初の銀行持株会社法は、傘下に二行以上の銀行を所有する銀行持株会社のみを規制対象としていたため、1968年以降、非銀行業務の拡大を目的とした、大銀行による単一銀行持株会社の設立が相次いだ<sup>16)</sup>。このような抜け穴を塞ぐため、1970年に銀行持株会社法が改正され、単一銀行持株会社を規制の対象に含むとともに、銀行持株会社に認められる非銀行業務が明確化された。その後、この規制の改定や拡大解釈を通じて、銀行による証券業務への進出が続いた。

米国の銀行はもともと単一の店舗をベースに営業を行う組織形態が一般的であった。2002年現在でも約8,000行の商業銀行中2,500行が単一店舗での営業を行っている。大銀行が全国展開する隙間を縫って、毎年約200行の新銀行が次々とコミュニティ・バンク型の銀行として新設されているが、その大半は単一店舗での新設である。これらの単一店舗銀行は業務の拡大とともに、また地域経済の郊外への展開とともに、支店を開設し、支店銀行型の組織へと発展していく。支店は、預金の受け入れから貸付の提供までフルサービスを行う支店と、ドライブインやショッピングセンター内のATMを中心としたミニ支店に分かれる。1954年から2003年までのこの50年間で商業銀行数が13,218行から7,769行に減少したのに対し、フルサービス支店の数は7,639支店から67,390支店に大幅に増加している<sup>18)</sup>。しかしこの支店数は諸外国に比べればまだ少ない。これは、まだ州際支店拡張を禁止した規制の名残が残っており、州を越えた支店網の展開が一部の銀行を除き積極的ではないことによる。

銀行持株会社とは、傘下に1行以上の銀行を支配する組織のことである。既に述べたように、銀行持株会社は州際支店展開が制限されたもとの規制逃れを目的に発達した。支店ではなく持株会社のもとに別法人組織とすることで、実質的に州を越えた店舗の展開が可能になった。銀行持株会社は米銀の組織形態の主流となり、1971年には商業銀行資産全体の過半を支配した。1990年代には商業銀行の8割に近い6,000行が持株会社組織形態を採り、商業銀行全体の資産の9割を支配している。このように持株会社が商業銀行組織の主流となった理由には、州を越えた銀行子会社を支配下におくことができるほかに、リスク遮断の面から非銀行業務分野への多角化に向けた組織形態であること、個別の銀行で調達するよりも資本市場からの資金調達が容易であること、自己資本規制が単一銀行に比べ有利であること、子会社間で損益を通算して課税されることなどのメリットがあげられる。また、銀行多角化のメリットに焦点を絞れば、損益の安定化を通じ経営の安定化が図れることと、顧客に対し多様な商品やサービスを提供できることがあげられる。

#### A. 単一銀行持株会社<sup>19)</sup>

2000年の時点で約6,000社の銀行持株会社中約5,000社が単一銀行持株会社であり、傘下には一つの商業銀行子会社と複数の非銀行業務子会社を持ち、主として非銀行関連業務への多角化の手段として持株会社が設立されている。非銀行業務には、クレジットカード、消費者ファイナンス、モーゲージ、リース、データ処理、金融コンサルティング、S&L、保険代理、不動産代理、証券ブローカー、一定の範囲の証券引受、プライマリーディーラー、などの業務が含まれる。

#### B. 多数銀行持株会社

すでに述べたように、州際の銀行業務展開の目的で多数銀行持株会社は用いられてきた。1994年にリーグル・ニール法（州際銀行と支店法）が承認され、米国全体の10%以上の預金シェアおよび各州における30%以上の預金シェアを超えない限り、州当局の承認なしに、州を越えた銀行の買収と支店展開が認められることになった。これは、それまでの各州の独立性を尊重する法制からの大きな転換で、成長し資本を必要とする州に他州から資本を投下しやすくし、消費者の利便と資本の効率的な配分を図ることがその大きな目的であった。銀行にとっては地理的展開により収益の安定化を図れることが大きなメリットとなる。

### C. 金融（サービス）持株会社

1999年グラム・リーチ・ブライリー法の通過によって、保険業や証券仲介業など従来銀行の進出が禁止された幅広い金融関連業務への多角化が、金融（サービス）持株会社のもとで認められることになった。

この新しい法律のもとでは、金融持株会社（Financial Holding Company-FHC）と銀行子会社（Bank Subsidiary）の二つの組織形態のどちらかを選択して証券引受・売買や保険業務などの金融関連業務へ銀行が進出できる。2002年秋の時点で584行の米銀と28行の外国銀行が金融持株会社の認可を得ている。大手銀行はすべてこの新しい組織形態での認可を得ており、上位20社の金融持株会社が商業銀行全体の資産の過半を占めている。

このようにして新しい法律は、米国大手銀行の地域を越えた拡大と業務の多角化の推進力となり、合併や買収を通じた多くの大規模な金融機関の成立を促している。その結果として顧客に対しワンストップで多様なサービスが提供でき、顧客の利便が拡大し、あわせて金融機関の収益が安定することが期待されている。

### (3) 銀行持株会社の意義と得失

米国での先行研究をみると、米国の銀行が持株会社組織を採るメリットとして、①規制上の理由、②業務の多角化に適した組織形態で、専門性を養成、発揮しやすく、より多くのリスクをとることができる、③業務上の利害相反を回避するのに適している、④ローンのような同質的な資源の配分は、個々の金融機関でそれぞれの株主の監視のもと行うより、大規模化して内部資本市場に任せたほうが効率的である、⑤買収により拡大した金融機関の管理に適している、などがあげられる。一方持株会社組織の限界として、①部門間のシナジーを発揮しにくい、②部門間でリスクが波及し預金が危険にさらされる可能性、③コーポレート・ガバナンスの限界、などが指摘<sup>20)</sup>されている。

米国の銀行持株会社は、非銀行業務拡大と支店網の地理的拡大という規制上の理由によって設立され発展してきた意味合いが大きい。一方、各銀行がそれぞれの経営上の理由でこの組織形態をうまく活用している面も大きい。銀行持株会社そのものは経営上優位性を持つ組織形態ではなく、大規模化、多角化に伴い逆に経営効率が低下するリスクがある。したがって、運用面でのグループ一体化等の経営上の工夫をどこまで取れるかが、制度上の優位性を生かす要点となる。グループ経営の強力なリーダーシップ、優れた本社コーポレートスタッフの存在、グループ全体の内部資本市場の確立、グループ統合のリスク管理等が経営上の優位性につながる重要な点であり、これは、事業部制をとる大企業のそれと基本的に変わるものではない。

#### 4 事例研究(1)—欧米の大手銀行グループの組織形態

##### (1) 大規模化し多角化した金融業の組織の3形態—ユニバーサルバンク方式、持株会社方式、子会社方式

一般に大規模化し多角化した銀行グループのグループ経営組織形態として、①ユニバーサルバンクとして一つの組織の中に多角化した部門を事業部として抱えるか、②持株会社のもとで各事業部門を独立した子会社として運営するか、③主たる業務分野である銀行を親会社として多角化部門を子会社として経営する3つの形態が考えられる。どの組織形態を選択するかは、多角化した業務を一つの組織のもとで運営することによる規模や範囲の経済性の達成動機と、逆に一つの傘のもとで多様な業務を運営することによる経営の非効率や分野別の金融監督との整合性といった問題とのバランスで決定される。

ユニバーサルバンクは、一つの組織の中で様々な業務を運営することで、営業店舗や設備、人材を共有し、規模の経済性や範囲の経済性を達成することが容易になる。しかし、業務の監督や規制機関は異なるのに、これを運営する組織が同じであると、分野別の監督や規制は困難になる。銀行業務と証券業務部門間の利害の相反行動を避けるためのファイヤウォール敷設には大きなコストがかかり、内部管理のコストが増大する。銀行から証券部門に資源をシフトして新規の取引開拓をサポートしたり、証券部門の引受のために銀行預金を危険にさらしたりするなどの行動や情報を、当局が正確に監視することは困難になってくる。この様な分野間の利害相反を避けるには、持株会社を設立したり、あるいは子会社方式で当該業務に進出したりすることに規制や監督面からの合理性が出る。

大規模化し多角化した銀行グループの経営合理性が、顧客情報の共有によるシナジー効果や共通の業務を共有することによる規模の経済性によって達成されるとすれば、経営効率性は①ユニバーサルバンク、②子会社方式、③持株会社方式の順で認められるが、金融業の監督規制に対する対応の容易性からみれば、組織上の効率性は①持株会社方式、②子会社方式、③ユニバーサルバンクの順になる。この様に組織上の得失はトレードオフの形をとるため、現実の組織形態の採用にあたっては、その金融機関が置かれた規制環境によって組織形態が選択され、その制約のもとで経営効率上の問題に運営上の工夫で対応していくことになる。

##### (2) 米国大手銀行グループ経営組織の現状

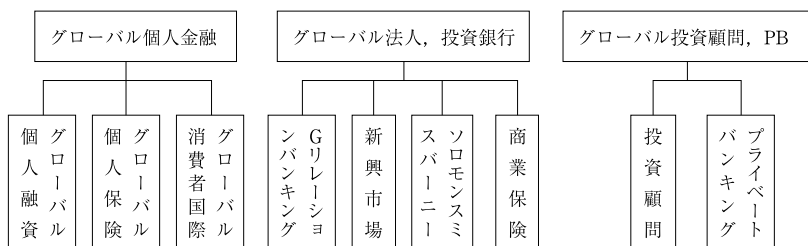
米国の二大大手銀行グループであるシティグループと JP モルガンチェースの組織の現状をみる。

###### A. シティグループ

シティコープとトラベラース・グループの合併は、1998年4月に発表され、10月に金融コングロマリット、シティグループが誕生した。銀行と保険会社が統合する最初の大型合併となった。シティコープは合併時総資産7,000億ドル、40カ国に拠点を持つグローバル銀行で、世界最大のクレジットカード発行会社でもあった。トラベラース・グループは傘下に証券（ソロモン・スミス



図2：シティグループ合併当初の3つのコア・ビジネス組織



（出所：シティグループ・アニュアルレポート2000）

バーニー）、投資サービス、アセット・マネジメント、生命保険、損害保険（トラベラーズ）、消費者ローン（プライアメリカ・フィナンシャルサービス）、事業金融（コマーシャル・クレジット）の各分野を擁する一大統合金融サービス会社であった。

それまで、1933年グラス・スティーガル法および1956年銀行持株会社法のもとでは、このような金融コングロマリットは違法とされていたが、1999年グラム・リーチ・ブライリー法により法的にも合法的な組織となった。新法がシティグループのコングロマリット化を認めたというよりも、シティグループの誕生が新法の成立を促したともいえる。

合併時のシティグループは伝統商業銀行業、消費者金融、クレジットカード、投資銀行業、証券ブローカー、アセット・マネジメント、生命保険、損害保険の各業務にフォーカスする計画で、コア・ビジネスは、①グローバル個人金融、②グローバル法人金融および投資銀行業務、③アセット・マネジメントの三分野とされた（図2参照）。ここでの合併成功のかぎとなるのは、銀行と証券や保険との間のクロスセルであった。

シティグループはCEO サンディ・ワイルの強力なリーダーシップのもと、旧シティグループの経営幹部のほとんどを追い出し、旧トラベラーズ・グループの幹部が多くの部門で実権を握りながら高い業績をあげつづけた<sup>21)</sup>。しかしその収益の大半は消費者・リテール金融部門を中心とするもので、投資銀行部門ではエンロンやワールドコムなどの新興企業に対する不正な仕組み取引や、リサーチと引受部門の癒着による不正など<sup>22)</sup>で2004年には49億5千万ドルもの訴訟関係費用の引当が計上されるなどの問題が次々と明るみに出た。さらに保険部門の収益が低迷し、ついに2005年1月には生命保険と年金保険部門の売却にまで発展した。

このようにシティグループはあまりにも幅広い業務にグローバルに展開しすぎて、グループのシナジーはおろかグループ全体のリスク管理やコンプライアンスの面での問題が輩出する管理不能なコングロマリット組織に陥った。そこで、トップのサンディ・ワイルが強いリーダーシップを発揮し、訴訟問題をトップダウンで乗り切るとともに、保険部門は製販一体から各社商品の販売に軸足を移し、利益の60%を生む消費者・リテール金融部門に資源を集中したフォーカス戦略に移行することになった<sup>23)</sup>。内部管理を徹底的に強化し、法律家のチャック・プリンスを後継のCEOに起用し危機を乗り切った。問題をはらみつつも、巨大なシティグループが株主の満足を得る収益をあげつづけているのは、収益のボトムラインを重視し、収益とリスクのバランスしない業務はトップダウンですぐに撤退するという、トップの強力でフォーカスされた経営力にあることは間違いない。

図3：現在のシティグループ戦略ユニット（2004年12月）

|                 |
|-----------------|
| グローバル消費者グループ    |
| グローバル企業・投資銀行業務  |
| グローバル投資マネジメント   |
| グローバルウェルスマネジメント |

（出所：シティグループホームページ，[www.citigroup.com/citigroup/business/](http://www.citigroup.com/citigroup/business/)）

図4：JP モルガンチェースの戦略6部門（2004年12月）

| 戦略部門           | ブランド     | 主たる事業子会社            |
|----------------|----------|---------------------|
| 投資銀行           | JPMorgan | JPMorgan Securities |
| 小売金融サービス       | Chase    |                     |
| カードサービス        | Chase    | Chase USA           |
| 商業銀行           | Chase    | JPMorgan Chase Bank |
| 資産・ウェルス・マネジメント | JPMorgan |                     |
| トレジャリー・証券サービス  | JPMorgan | JPMorgan Securities |

（出所：JP モルガンチェース社2004年アニュアルレポート）

2004年12月現在のグループは次の4つの戦略ユニットに分けられ、グローバル・投資マネジメント・ユニットではアセット・マネジメント部門と保険部門のシナジー、ウェルス・マネジメント部門ではシティバンクのプライベートバンク業務とスミス・バーニーの個人業務間のシナジーを重視した組織となっている。（図3参照）

結局、多角化した金融コングロマリットにおいては、部門間の情報共有によるシナジーや、あるいはさまざまなインフラを共有することによる規模の経済性よりも、情報共有から生じるさまざまな利害の相反や、大きすぎて内部管理が難しくなる問題のほうが大きくなる。このような問題を避けようとするればさまざまな管理コストが膨らみ、シナジー効果のほうはあきらめざるを得ないことをシティグループの事例は示しているといえよう。持株会社を通じた大規模金融グループの経営管理については、トップの強いリーダーシップの発揮や、グループ全体に行き届くリスク管理やコンプライアンスの仕組みなどの経営組織上の工夫が何よりも重要になってくる。

#### B. JP モルガンチェース

JP モルガンチェースは、アメリカを代表するマネーセンター・バンクであったJP モルガン銀行、チェース・マンハッタン銀行、ケミカル銀行、マニュファクチャーズ・ハノーバー銀行、バンクワン、ファースト・シカゴ銀行、デトロイト・ナショナル銀行などを前身とし、これらが次々と合併していった結果<sup>24)</sup>できあがった米国最大の銀行グループの一つである。そこでは、JP モルガンの投資銀行業務、チェースの商業銀行業務、バンクワンのリテール、カード業務の強みをあわせた形で、ブランドも業務によりJP モルガンとチェースを併用しながら、6部門を戦略部門としたグループ運営がおこなわれている。（図4参照）

証券子会社JP モルガン証券はもともと銀行系証券子会社として国債のディーリングなどの業務に力を持っていたが、銀行と証券子会社は別会社というよりも運用面では実質一体運営を行い、組織の効率性を高めた。為替や証券のポジション・リスク管理は、銀行・証券が一体で管理され、また、同一の顧客に銀行と証券が協力してサービスを提供する企業風土が伝統となり、部門間の収入シェアリング取り決めにより組織を超えた協調が奨励される仕組みが機能し、取引ごとの収

益が部門間に配分された。グループ全体のリスク管理、資本、資源の配分も伝統的に<sup>25)</sup> Var など最先端の手法を用いておこなわれ、そこに競争優位性があった。

JP モルガンチェースでは、モルガンとチェースの合併後、収益面ではシティグループのような高い業績を達成することができなかった。その理由として、JP モルガンの投資銀行業務がゴールドマン・サックスやモルガン・スタンレーの専門投資銀行ほど強力ではなく、特に収益性の高い M&A アドバイスや IPO 引受業務で見劣りしたこと、また、チェースのリテール銀行業務もシティグループのように効率がよくなかったことが上げられる。

そこでリテール部門に強く、強力なカード部門を持つバンクワンを買収することになった。バンクワンの買収は実は CEO ジェイミー・ダイモンを買収することであったといわれている<sup>26)</sup>。皮肉なことであるがダイモンはトラベラーズ・グループでサンディ・ワイルの片腕として金融部門を指揮し、シティコブとの合併を主導した人物である。ワイルの地位を脅かすものとしてシティグループを追われることになるが、2000年3月ファースト・シカゴの買収で統合に苦しみ業績が悪化したバンクワンに懇願され CEO に就任した。シティグループの部下たちを引きつれシカゴの本社に乗り込み、強いリーダーシップで、バンクワンのリストラとシステムの統合に成功した<sup>27)</sup>。このようなダイモンの経営能力を買った JP モルガンチェースの CEO ハリソンが、まだ49歳と若くずば抜けた経営リーダーシップを持つダイモンを自分の後継者に指名した。買収された銀行のトップが CEO の地位を襲うのは異例とも言えるが、銀行界のジャック・ウェルチといわれるダイモンは、焦点の定まらない金融コングロマリットから自社グループが最も潜在的力を持つと見られる分野にフォーカスした戦略へ切り替え、JP モルガンチェースをかつての栄光の地位へ導くものと期待されている<sup>28)</sup>。

このように、米銀では、業際や州際の規制を避けることを主たる理由として、一般的に純粹持株会社の組織形態が採用されているが、銀行によって、その実際の組織運営の方法はまちまちである。その様な中で、上記の二つのケースは、持株会社形態によるグループ間のシナジーや経営管理の困難などの組織面の不備を、特別な経営的配慮によってカバーする重要性を指摘し、特に経営力のある経営者のリーダーシップに基づくフォーカスされた経営戦略が重要であることを示している。

### (3) 欧州の大手銀行グループ組織の現状

欧州大陸各国では、一つの銀行組織のもと証券や保険を含めた多角的な業務を展開するユニバーサルバンクが歴史的に認められており、単一の法的組織のもとでの事業部制組織が展開された。持株会社のもとで別会社にするよりも同一の組織の中で運営したほうが業務の効率性が高く、業務間のシナジーも働きやすいということがその背景にあり、経営組織としてみた場合に持株会社組織に組織上の有利性があるわけではないことを裏付けている<sup>29)</sup>。

欧州の大手銀行の中で、純粹持株会社形態をとる主な金融グループとして、クレディ・スイス・グループ、ING グループと HSBC グループがある。

#### A. クレディ・スイス・グループ (スイス)

クレディ・スイス・グループでは、純粹持株会社のもと、商業銀行とプライベートバンク業務のクレディ・スイス、投資銀行のクレディスイス・ファーストボストン (CSFB)、保険業務のウ

図5：クレディ・スイス・グループ組織図（2004年12月末）

| クレディ・スイス・グループ |                            |            |
|---------------|----------------------------|------------|
| Credit Suisse | Credit Suisse First Boston | Winterthur |
| プライベート・バンキング  | 卸売り証券                      | 生命保険、年金保険  |
| 企業・個人銀行       | ウェルス・資産管理                  | 非生命保険      |

（出所：同社ホームページ，[www.cresit-suissue.com/en/who-we-are/](http://www.cresit-suissue.com/en/who-we-are/)）

インターザーの三組織に分け、法的な組織と業務の区分が比較的一致したグループ構成<sup>30)</sup>になっている（図5参照）。業務の特性にあった報酬体系の導入や、企業風土の醸成を通じて分権化された各子会社を活性化したグループ組織運営を行っている。

グループ全体の戦略的意思決定とグループをまたがる事項は、グループの最高意思決定機構であるグループ執行会議において決定される。グループ執行会議メンバーの13人は、グループCEO、CFO、グループ最高法務担当、最高リスク責任者の4人と、クレディ・スイス商業・個人銀行部門幹部2名、CSFB投資銀行部門幹部6名、ウインターザー1名から構成されている。

投資銀行部門の比重が高くなっているが、もともと1988年に買収した前身のファースト・ボストンがアメリカの大手投資銀行であり、クレディ・スイス自体もグローバルに投資銀行業務を営んでいたことから、この部門の存在感が大きく、投資銀行としての独自の文化を保っている。投資銀行部門の業績の浮沈から経営上のさまざまな問題が時折表面化するが、この部門中心の組織であり、持株会社組織を活用することで異なる性格の業務統合の問題を乗り越えて各々の文化や分権化された運営を尊重しつつ、スイス国内中心の商業・個人銀行部門とのグループの統合運営がおこなわれている。保険部門は1997年に買収したが、この部門の業績は低迷しており、クロスセルなどのシナジーが働いているようには見えない<sup>31)</sup>。

#### B. ING グループ（オランダ）

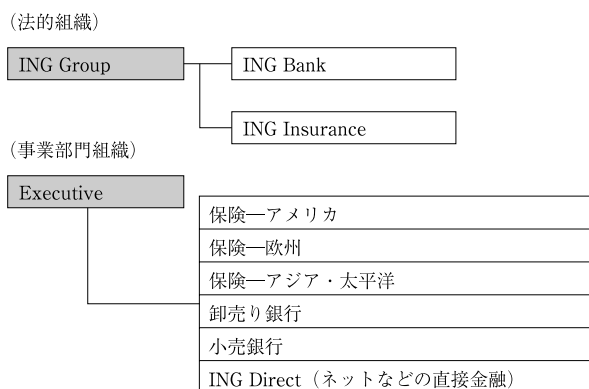
ING グループは、大手の郵便貯金銀行ポストバンクと商業銀行NMBの二つの合併銀行を核に、保険会社や投資顧問を合併して大きくなったグループである。先物取引に失敗した英国の名門マーチャント・バンクのベアリングズ社はこのグループに救済された。各社の独立性や文化を維持し、意思疎通を円滑にするため、また連結納税制度のメリットを活用するため、純粋持株会社の形態をとっている。

現在の法的組織は、持株会社ING Group NVのもとにING BankとING Insuranceの二つの主要事業会社を持つが、これはオランダ法が銀行業務と保険業務を同一の企業で持つことを禁止しているためである。日常の業務運営は2004年の組織改革により、顧客別の6つの事業部門に分けて運営されている。保険は地域別、銀行は顧客・業務別の組織である。保険業（54%）と卸売り銀行業務（25%）で利益の大半を占める（図6参照<sup>32)</sup>）。

#### C. HSBC グループ（英国）

英国のミッドランド銀行やフランスのCCFなどを買収し、いまや欧州最大の金融グループとなったHSBC(香港上海)グループは、持株会社HSBCホールディングのもとに、香港、英国、フランス、米国など地域別の銀行を子会社の形で持つ一方、証券、資産管理、保険などの業務別子会社も持ち、買収した子会社の自主性を尊重しつつHSBCの統一ブランドでグループ運営を

図6：ING グループ組織図（2004年12月）



(出所：同社ホームページ，www.ING.COM/Group)

図7：HSBC グループ組織図



(出所：同社2004アニュアルレポート)

行っている（図7参照）。

一方、欧州の銀行で、伝統的な集権組織を志向するドイツ銀行とUBS銀行は、親銀行を母体にしたユニバーサルバンクの組織形態をとる。

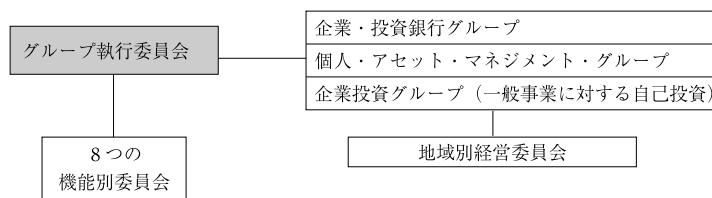
#### D. ドイツ銀行グループ（ドイツ）

ドイツ銀行グループは、伝統的なユニバーサルバンクで経営陣への権限や情報が集中する中央集権的な組織として、銀行本体を事業持株会社とする組織形態をとってきた。この組織により、欧州域内での銀行業務を核とした、強力なグループ統制と高い経営効率性をもたらした。しかし、その後の英国の名門投資銀行モルガン・グレンフェル（1989年）、米国の卸売り銀行バンカース・トラスト（1999年）の買収に伴い、投資銀行本部をロンドンに移転し、伝統的企業文化が強いドイツ国内の商業銀行部門との切り離しによる経営文化の革新を図った。

グループの事業部門を企業・投資銀行、個人・アセット・マネジメント、自己投資<sup>33)</sup>の3つのグループに分け、本社では8つの機能別の委員会グループを管理する一方、全体のグループ戦略をグループ執行会議で統括している（図8参照）。投資銀行に戦略の軸足を移したが、中途半端な買収を繰り返してこの部門を強化していったため、共通の組織文化が育たない一方で、国内の銀行業務は地盤沈下を続け、業績が低迷し、さまざまな組織的問題を抱えるようになった。

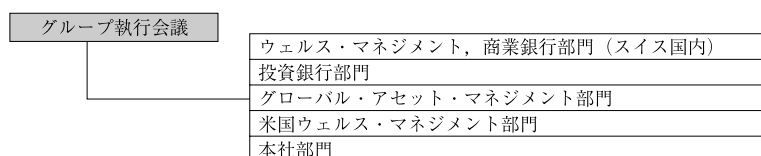
これは、伝統的商業銀行と投資銀行、ドイツとグローバル、といった対立軸からグループ経営の問題が生じていったと考えられる。ドイツ銀行グループの組織が投資銀行化の中で何故うまく

図8：ドイツ銀行グループの3つの事業部門組織



(出所：同社2004年アニュアルレポート)

図9：UBS グループの事業部門組織図（2004年12月）



(出所：同社ホームページ, [www.ubs.com/1/e/media-overview/media-switzerland/our-businesses.html?isPri](http://www.ubs.com/1/e/media-overview/media-switzerland/our-businesses.html?isPri) —)

機能しなかったかについてさらに分析することは、日本のグローバル化し多角化する銀行の組織の将来を考える上でも重要と考えられる。

#### E. UBS グループ（スイス）

UBS グループは、投資銀行戦略をとる SBC(スイス・バンク・コーポレーション) がスイス最大の銀行 UBS(ユニオン・バンク・オブ・スイツァーランド) と合併し1998年に設立された。SBC は、オコーナー、プリンソン・パートナーズ、SG オーバーク、ディロン・リードなどの名門ブティック証券、投資顧問会社の買収を続け、結局小が大を呑む形で UBS と合併した。

その後米国のペイン・ウエーバー証券などを買収して、投資銀行とプライベート・バンキングに軸足を置く、世界トップクラスの金融グループである。35社の買収した企業を、原則 UBS の直接コントロールする部門または直接の子会社として単一組織のもとにおき、4つの事業部門にまとめてシナジーを追求している（図9参照）。投資銀行とプライベート・バンキングにフォーカスした戦略で、買収先の人材をうまく活用し合併後の統合も比較的うまくいっている組織といえる。

#### (4) 欧米の大手銀行グループ経営組織の特徴

米欧の主な大銀行グループの組織形態をまとめると表1のとおりとなる。

国により、また、その業務の地域的、商品的展開の特性から、その採用する組織特性は異なってくる。米国では業際、州際規制を回避する目的で銀行持株会社が大手銀行グループの唯一の組織形態として採用され、発展してきたのに対し、そのような規制のない欧州では、各銀行グループの戦略に応じて、ユニバーサルバンクや持株会社の組織が採用された。欧州で持株会社組織を採用している場合、企業買収などで証券業などに多角化した傘下子会社の経営の自由度や専門性を高め、統合のメリットを高める目的でそのような組織を採用しているケースが多い<sup>34)</sup>。欧州大陸諸国ではユニバーサルバンキングの組織形態が多いが、米国、英国を含めた欧米全体としては、

表1：米欧主要金融グループの組織形態

| 国名   | 金融グループ名          | 組織形態           | 主な事業子会社、戦略事業部門  |
|------|------------------|----------------|---|
| 米国   | Citigroup        | 金融持株会社         | ①Global Consumer、②Global Corporate & Investment Banking、③Global Investment Management、④Global Wealth management                             |
|      | JPMorgan Chase   | 金融持株会社         | ①Investment Banking、②Retail Financial Service、③Card Services、④Commercial Banking、⑤Asset & Wealth management、⑥Treasury & Securities Services |
| 英国   | BOA              | 金融持株会社         | Bank of America、Fleet National Bank.  |
|      | HSBC             | 純粋持株会社         | The Hong Kong & Shanghai Bank(HK)、HSBC Bank(UK)、CCF(仏)、Household(US)  |
| ドイツ  | Barclays Bank    | SBU(戦略事業単位)    | ①Consumer & Commercial Clients、②Wholesale Clients、③Private Clients & Asset Management.  |
|      | Deutsche Bank AG | ユニバーサルバンク、事業部制 | ①Corporate & Investment Banking、②Private Clients & Asset management、③Corporate Investment   |
| スイス  | Credit Suisse    | 純粋持株会社         | Credit Suisse(商業銀)、CSFB(投資銀)、Winterthur(保険)   |
|      | UBS              | ユニバーサルバンク、事業部制 | ①スイス国内銀行、②Investment Banking、③Asset Management、Wealth Management  |
| オランダ | ING              | 純粋持株会社         | ①米保険、②欧保険、③垂保険、④Wholesale Banking、⑤Retail Banking、⑥ING Direct   |
| フランス | BNP Paribas      | ユニバーサルバンク、事業部制 | ①Corporate & Investment Banking、②Retail & Private Banking、Asset Mgt. ③Security Service and Insurance  |
| スペイン | Banco Santander  | 事業部制           | ①Corporate Market、②Retail Banking Market、③Private Banking Market  |

(2005年5月末現在、各グループ会社ホームページ情報により筆者作成)

金融持株会社組織が大手銀行グループ組織の主流を占めている。

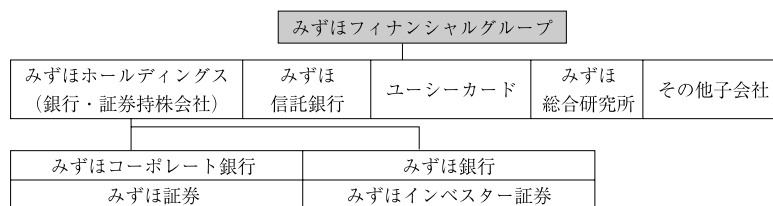
法的組織形態としては、持株会社のもとに業務別、地域別の事業子会社や事業(中間)持株会社がおかれている。実際の業務運営にあたっては、持株会社型組織もユニバーサルバンク型組織も、グループ全体を大きく3から6ユニットの分権化された独立事業体としての戦略ビジネス単位に分け、ユニットごとに独立した組織としての業績管理、評価、資源の配分がおこなわれる。グループ全体の運営は、各戦略ユニットの責任者と本社部門のCFOやチーフコンプライアンス・オフィサーをグループCEOが統括する形でのグループ執行委員会といったグループ執行体制により一体運営されている。

一般論として、英国、オランダ、スイスなど歴史的にグローバルな企業活動がおこなわれてきた国に本拠を置く金融グループの組織運営にうまくいっているケースが多く、ドイツやフランスの大陸系の国ではグローバルな金融グループの組織運営はうまくいっていないようである。このあたりの実態の分析と原因の解明は日本の金融グループの今後の組織運営を考える上でも重要な研究テーマとなる。

## 5 事例研究(2)―日本の大手銀行グループの組織形態

これまでに述べたように、グローバルな金融コングロマリットの組織運営の事例から示唆される点が多い。そこで作業仮説として導かれたさまざまな知見を参考にしながら、1998年以降急激な再編により巨大銀行同士の合併が続いて日本のメガバンクの組織事例を検討したい。問題点を絞り、すでにすべての大手グループで一般化した持株会社組織の経営管理についてその現状と課

図10：みずほフィナンシャルグループ組織図（2004年5月）



(出所：同社ホームページ，[www.mizuho-fg.co.jp/company/taisei.html](http://www.mizuho-fg.co.jp/company/taisei.html))

題を考えたい。そこでは、米国などの組織を真似る視点ではなく、日本独自のグループ組織経営の視点が重要になると考えられる。

### (1) みずほフィナンシャルグループ

みずほグループは富士銀行、第一勧業銀行、日本興業銀行の対等合併というグループの出自から、グループ経営の中で三行バランスを最優先させることに主眼があり、組織の効率性から考えると問題含みの組織構造となっている。当初、富士銀行出身のトップを持つ持株会社のもとに大企業顧客担当の日本興業銀行出身のトップを持つみずほコーポレート銀行と、中小・個人を顧客とする第一勧業銀行出身のトップを持つみずほ銀行を中心に、顧客セグメント別、機能別の分社経営でグループが出発した。

その後銀行部門の自己資本を増強することを主な理由として従来の銀行持株会社みずほホールディングスの上に金融持株会社みずほフィナンシャルグループを設立し、グループを再編した。この結果、両銀行の子会社としておのおの卸売りと小売の証券会社が属する現在の組織形態になっている（図10参照）。

持株会社と二つの傘下銀行の本社所在地は異なり、おのおの3の倍数となる役員を置き、バランスに留意した経営幹部の構成となっている。持株会社には2005年4月1日現在192名の従業員が所属し、取締役8人中社外取締役を除く6名が、取締役社長（富士出身）、取締役副社長（DKB出身、CIO<sup>35)</sup>）、常務取締役（富士出身、CFO）、常務取締役（日本興業銀行出身、戦略・コンプライアンス）と取締役（コーポレート銀行社長、日本興業銀行出身）、取締役（みずほ銀行社長、DKB出身）の構成となっている。持株会社常勤監査役2名は、グループ全体の監査を行い、うち1名はコーポレート銀行の非常勤監査役を兼ねている。持株会社非常勤監査役3名はおのおのコーポレート銀行、みずほ銀行、みずほ証券の常勤監査役を兼ねる。

この組織の問題点としては、グループ全体に襷がけの人事がおこなわれ、3つの主たる組織がおのおの異なる出身母体の影響を受けつつその前身の歴史や伝統を引き継いでおり、グループ全体のまとまりがなくなるリスクが大きく、オペレーティング銀行がおのおの独立性を強め、持株会社のコントロールが利きにくくなる懸念がある。また、リスク管理やコンプライアンス、内部監査の面で、実態的にオペレーティング銀行の占める部分が大きく、持株会社からの関与が難しくなる可能性があった。外部の株主と直面するのが持株会社であるだけに、株主からは各オペレーティング銀行の内容が見えにくくなることになる。現実のグループの動きをみると、合併当初のシステム問題とその後の不良債権に対応するための取引先を動員した増資運動が、グループと



図11：グローバルグループへの再編イメージ

| みずほフィナンシャルグループ           |                                     |  |
|--------------------------|-------------------------------------|--|
| 戦略グループ                   | 子会社                                 | 孫会社                                    |
| グローバル・コーポレート・グループ        | ●みずほコーポレート銀行                        | ●みずほ証券                                 |
| グローバルリテールグループ            | ●みずほ銀行                              | ●みずほインベスターズ証券<br>●みずほキャピタル<br>●ユーシーカード |
| グローバルアセット&ウェルスマネジメントグループ | ●みずほ信託銀行<br>●みずほプライベート・ウェルス・マネジメント  |  |
| グループ戦略子会社                | ●アドバイザリー会社<br>●みずほ総合研究所<br>●みずほ情報総研 |  |

（出所：「Channel to Discovery Plan について」みずほフィナンシャルグループ発表，2005年4月26日に基づき作成）

しての一体感と持株会社の統率力を強めた側面がある。しかし、業務が落ち着くにつれ、集権と分権のバランスが崩れオペレーティング銀行の発言力が増している懸念がある。<sup>36)</sup>

このような中で、2005年4月26日グループは「Channel to Discovery Plan」と称する事業戦略プランを発表し、今後移行するグループ組織を明らかにした（図11参照）。そこでは、各子会社を持株会社のもとに直接子会社として並列して置き、グループを顧客別に再編したグローバル・コーポレート・グループ、グローバル・リテール・グループ、資産管理と富裕層管理グループの3つの戦略業務部門単位を置くことになっている。<sup>37)</sup>

発表ではこの戦略業務単位への再編は欧米の先進銀行グループ組織に学んだとしているが、上記の組織図でわかるとおり、単に従来の傘下三銀行の上に名前を付け替えたグループ名を置いただけで、どのようにしてグループ・シナジーを追求するのかが見えてこない組織となっている。例えば新設のプライベート・ウェルス・マネジメント・グループの対象顧客はみずほ銀行の中小企業オーナーなどである可能性が強いが、新しい戦略グループは従来の個別オペレーティング銀行を横串で刺す構造にはなっていない。

一方持株会社の本社構造については、グループ一体のIRやブランド戦略強化の方向を打ち出し、すでに発表された持株会社の人事案をみると副社長2人をコーポレート銀行とみずほ銀行の担当とし、監査役も各傘下銀行の監査役を兼任する方向が出ている。グループ運営にあたり全体を一体化した方向感を出す役割や、リスク管理やコンプライアンスにおける現場に密着した管理などの工夫を考えていることがこの発表から読み取れる。

この再編イメージを眺めていると、強いトップのリーダーシップで場合によっては子会社の経営陣の首を全部挿げ替えることも可能な米銀のグループ経営に対して、常に関連グループの人や過去の組織との関連にまず十分な配慮をにじませなければならない邦銀の苦勞が見えてくる。

## (2) 三井住友フィナンシャルグループ

三井住友フィナンシャルグループは、もともとさくら銀行と住友銀行が合併してできた三井住友銀行の資本増強を目的に、関連グループ子会社とあわせて持株会社を設立したという経緯がある。実質的に三井住友銀行がグループ資産の大半を占めている。このような経緯からグループ組

図12：三井住友フィナンシャルグループ（SMFG）組織図（2005年4月）

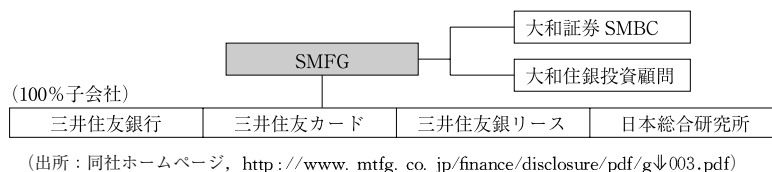
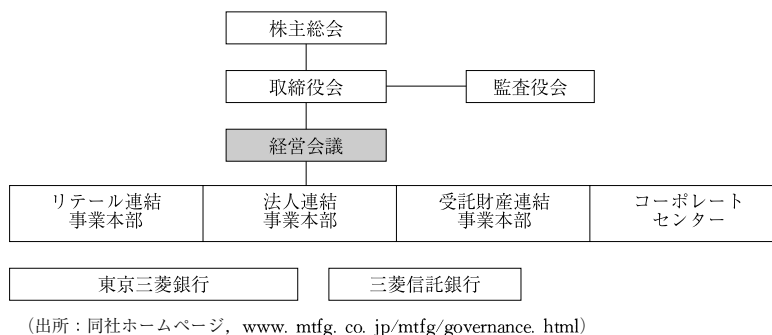


図13：三菱東京フィナンシャル・グループの組織（2004年12月）



組織も単純で（図12参照），実質的に持株会社と銀行が一体運営されているといえる。持株会社所在地と銀行本社所在地は同一で，持株会社の会長，社長が銀行の会長，頭取を兼任している。持株会社の常勤監査役2名も銀行の監査役を兼任し，持株会社取締役8名中会長と社長，社外取締役2名を除く4名の内訳は，副社長と専務が各々グループのリスク管理と財務・広報を担当し，残りの2名は銀行の取締役を兼任している。グループ全体の最高意思決定機関としてグループ経営会議が置かれている。

三井住友フィナンシャルグループの課題としては，直接投資会社である大和証券 SMBC<sup>38)</sup> など大和証券グループとの連携をどのように取っていくのか，グループにない信託機能を持株会社のもとでどのように取り込んでいくのかなどが考えられる。また，旧さくらと住友銀行の経営幹部人事を含むバランスについて，優勢と見られる旧住友のアグレッシブな実力主義，利益第一主義の企業文化がどのように定着するかも組織的課題である。

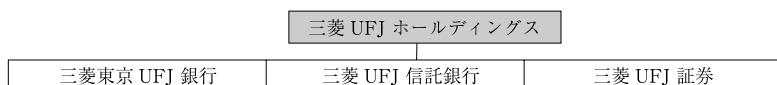
### (3) 三菱東京フィナンシャル・グループ

三菱東京フィナンシャル・グループは，東京銀行と三菱銀行とが合併してできた東京三菱銀行に三菱信託銀行が合流し，持株会社のもとで統合されたグループである。この二つの銀行のほかに国際証券を前身とする三菱証券を主たる子会社として銀行，証券，ノンバンクにわたるグループが構成される。

持株会社の要員は521名でコーポレートセンターとなる一方で，子会社業務は，リテール連結事業本部，法人連結事業本部，受託財産連結事業本部の顧客別，機能別の3つのグループに分けて管理されている（図13参照）。

持株会社，二つのオペレーティング銀行の本社所在地は異なるが，持株会社役員12名のうち2名の社外取締役を除く10名は，東京三菱銀行6名，三菱信託銀行4名の経営幹部よりなる。持株

図14：三菱UFJホールディングス組織図



（出所：「UFJグループとの経営統合について」三菱東京フィナンシャルホールグループ記者発表  
 - <http://www.mtfj.co.jp/finance/disclosure/pdf/g003.pdf>）

図15：新グループの事業運営体制と新たな経営手法による経営管理体制

連結事業本部制度



（出所：同上）

会社の常勤監査役2名はそれぞれ東京三菱銀行と三菱銀行の監査役を兼ねている。したがって、持株会社は実質的に主たるオペレーティング会社たる東京三菱銀行と三菱信託銀行の連合体で、二つの銀行の業務と利害を調整する場となっている。その歴史的経営から両銀行の独立した運営が配慮されているといえる。

三菱東京フィナンシャル・グループは、2005年4月20日、統合するUFJグループとの2005年10月以降の統合グループ組織を発表した。それによれば上記のように現在の法的組織形態を踏襲した組織を採るが（図14参照）、新持株会社の企業統治形態として委員会方式を採用し、3人の社外取締役が監査委員会、指名委員会、報酬委員会の長となる。グループの事業別管理についても現在と同様に、リテール連結事業本部、法人連結事業本部、受託財産連結事業本部の3事業部門体制をとる。この事業本部制は、商業銀行、信託銀行、証券の3つの法的組織に横串を刺す体制を意図しているが、証券部門についてはその実現には法的問題を含め困難があるとみられ、点線を通した横串となっている（図15参照）。

持株会社はNY証券取引所に上場しており、法的組織とは別に業務セグメント別の事業部門管理と委員会方式のガバナンス体制を明らかにしておく必要があり、リスク管理やコンプライアンスの体制を含め仕組みだけは米国の金融グループに習った組織運営の方法となっている。

2005年10月に発足予定の三菱東京UFJフィナンシャル・グループは、実質的に旧三菱銀行がグループ全体を主導し、保守的な企業文化のもとで伝統的な管理体制の強さと法人部門の強固な顧客基盤に、UFJ銀行のリテール業務基盤をのせたものとなるであろう。都市銀行の中でも保守的な防衛型の企業文化を持つ三菱と革新的な文化を持つUFJ<sup>39)</sup>がどのようにグループの中で交わり合い、新たな企業文化が形成されていくかにグループ経営の成否がかかっている。

## 6. まとめ—日本の大手銀行グループ組織の展望と課題

これまで述べてきたように、一般の企業にとり持株会社形態導入それ自体は経営組織的優位性をもたらすものではなかった。一方、銀行業については、その公共的性格によって諸規制に従っており、米国ではこの規制の抜け穴として銀行持株会社の利用とその発展が進んできた。日本の場合も銀行持株会社の導入には、リスク遮断等の監督・規制制度上の意味合いは大きかったが、経営管理上はメリットもデメリットも両方存在した。したがって、経営管理上の問題点に対し実際上どのような工夫をすれば経営組織としての有効性を持つのか、なおも残される問題は何か、日本のメガバンクの事例で明らかになった点を含めてこれまでの検証作業から明らかになった作業仮説を整理して検討してみることが重要になる。

### (1) 持株会社組織の有効性と経営上の工夫

米国や欧州のそして日本の大手銀行グループ組織を経営的観点からみていく中で、次のような知見を得ることができた。

- 米国や欧州では多くの大手銀行グループが持株会社の組織形態を採用している。
- しかしこの持株会社のもとでの法的なグループの組織形態と、現実に運営される顧客別戦略事業単位の業務のくくりは一致しておらず、経営的には後者の組織のほうが業績単位、資源の配分単位として重要になっている。法的な組織形態は業務や地域別の規制の相違や買収の便宜などのその時々で法律上や税務上もっとも合理的な組織形態が選択されていることが多い。
- 大手銀行グループは、買収や合併などでグローバルに業務を展開しており、買収後のグループ統合の巧拙がグループの業績を左右している面が大きい。特に、投資銀行業務に銀行が買収を通じて進出する場合に、企業文化や報酬制度の相違、リスクの大きさなどからグループ運営には格段の工夫が必要とされる。投資銀行部門を持株会社を通じて統合したケースや、買収や合併後、優勢なグループのほうに人材や文化が統一され、劣勢のグループの人材がグループを去っていったような場合のほうに一般に高い業績が達成されている。
- このような中で、欧米の大手銀行グループでは経営者の経営能力の功拙がグループの業績に大きな影響を与えている。大規模化し多角化した銀行グループの円滑な経営には、高い経営能力を持ったリーダーの存在が不可欠であり、その経営能力は強いリーダーシップと明確でフォーカスされた戦略の存在、そしてリスク管理への強い配慮にあるようだ。
- 日本の大手銀行グループの全てが持株会社組織を採用しているが、そこでは基本的に法的な組織の枠組みと戦略的な事業単位が大枠で一致していることが多い。その理由として、日本の組織では法的のどこの会社に属しているかが社員の帰属意識を高める上で重要なことが関係しているのかもしれない。日本では、グループ内の親会社と子会社あるいは子会社同士の間で上下の階層意識が残り、グループの中でどこが戦略部門かではなく、どういう由来の会社であるかを重視する。そこに、グループ一体的な帰属意識のもと、戦略事業単位で仕事をする欧米の金融コングロマリットの従業員との意識の違いが出ている。したがって、日本の持株会社にとり、

グループ全体の一体感を醸し出すような企業文化の統合、ブランドマネジメント、IR活動などがより一層重要になってくる。

- 大規模化し多角化した大手銀行グループ組織では、今後とも持株会社組織がその組織形態の主流を占めつつけるであろうが、そのような組織形態はその枠組みに経営合理性があるため採用されるのではないことをしっかり認識しておく必要がある。その組織形態を採ることが、規制をかいくぐったり地域を越えたり、異なる文化の企業を買収したりするのに最適の選択肢であったことから採用されたのに過ぎず、そのグループ経営の合理性、効率性を求めるなら、経営上のさまざまな工夫が必要になることがこれまでの分析から含意される。
- グループ運営の基本は集権と分権のバランスにあり、それを実態的な業務のくくりに基づき、リーダーシップを持ったトップがグループ全体のシナジーに留意して、組織形態上も経営の実態上もそこから出てくる問題の解決に向けてさまざまな工夫を凝らしていくことになる。
- その経営上の工夫のポイントとして、①組織の枠組みを超えたグループ経営の一体化と企業文化の統合の工夫、②部門別の管理会計と資源配分機能の確立とそのためプロフェッショナルの養成、③グループ全体を見通したリスク管理、内部コントロールの仕組み、④各グループの事情に応じた集権と分権のバランス、⑤子会社間リスク遮断と利害相反の回避の工夫、⑥子会社間のセクショナリズムの排除、といった方策があげられる。

## (2) 日本の大手銀行グループ経営組織の課題と企業組織の内外均衡モデル

本論では、いくつかの先行研究と公表された資料に主として依拠し、日、米、欧の大手銀行グループ経営組織の問題を検討し、これまで述べたいくつかの作業仮説を抽出することができた。

日本の大手銀行グループでは、親銀行が格上、子会社の証券やノンバンクは格下といった上下意識を生みやすく、子会社は親会社役職員の天下り先となるのがこれまで多かった。子会社や関連ノンバンクに出され、親銀行を見返せと不動産融資に狂奔する経営者が出たのが、バブル期の邦銀グループ会社の実情であったのはまだ記憶に新しい。

日本の大手銀行はこれまで横並びの経営戦略を採用しているといわれながらも、それぞれの顧客基盤やその歴史に応じた明確な個性を持ち、激しい同質的競争を行ってきた<sup>40)</sup>。その激しい競争環境に合わせた形で、1960年代に完成した企業審査に責任を持つ審査部や資金の配分に責任を持つ業務部を頂点とする機能別の集権組織から、1980年代の顧客別、市場別で審査機能も分権化した分権型の事業部制組織へと移行し、バブル期にはその分権型の組織が外部環境に過剰に適応する形で、大手銀行は軒並み不良な不動産担保融資の山を築くことになった。その後の長い不良債権処理の時期を経て、現在の大手邦銀は生き残りのための合併という戦略的選択肢しかなかった経営環境の中で、すべての銀行グループが何らかの持株会社組織の形態を採用している。事例研究で見たとおり、この組織形態は文化や歴史、処遇体系の異なる企業の合併に適した組織であっても、自由化が進展し、顧客の金融サービス需要が多様化し高度化した現在の経営環境に適合した組織かどうかについては検討の必要がある。特に持株会社傘下の各子会社間のシナジーの実現については、現状それが十分に発揮できているようには見えないし、持株会社の集権的機能の有効性についても現状では疑問があるといえる。一方で、組織の内部適合の面を見ると、80年代以降一般化した事業部制組織は金融環境変化に対応した専門性の高い金融プロフェッショナルの育

成に失敗したし、日本の製造業に見られるような競争力の源泉となる企業特種的な組織知の形成にも失敗した。持株会社のもとで、証券や投資銀行業務など専門に応じた採用や処遇の調整などの内部適合のための努力は見られるが、これが日本の大手銀行グループの国際競争力の回復につながるような組織革新であるかどうかは現状心もとない。

このような日本の銀行グループ経営組織の問題を解決するには、米銀からその組織の形だけを導入するのではなく、その中身を十分に検討し、組織の成功している点と失敗している点を明確にし、成功したのはなぜなのか、失敗したのはなぜなのか、組織がなぜそうなっているかを実態にまで深めて見極めた上で、日本の銀行組織の革新に真に必要なよう点を学ぶようにしなければならない。米銀の組織運営の実態を見極めたうえで、銀行持株会社組織をうまく活用することが日本の大手銀行組織の革新に有効である可能性がある。

すでに事例で見たようにグループ運営に成功している米銀では、バーナードの「組織均衡」の理論に示される企業と環境とのせめぎあいの中で組織目的を達成する対外均衡と、組織内部の個人の動機を充足する内部均衡の両面の達成を目的とするような内外均衡の企業組織モデルが実現されているといえる。大手米銀グループでは、銀行持株会社のもとに、子会社、各商品部門、地域別本部等が統合的に同じ基準を用いて管理されている。グループが各子会社の特性を生かしながらも、あたかも単一の企業組織のように一体運営され、グループ全体の戦略やミッションは、持株会社により明確に打ち出されている。トップの強いリーダーシップのもとでその組織の環境適合が図られ、組織内での参加者のインセンティブが組織目的に動員される。そこでは、地域、部門、子会社の境界を越えた業務のシナジーに特段の配慮がなされている。コンピューター・システムの発達、従来ネットワーク型の協調に問題があった米銀にとって、問題解決の大きな武器を提供しているようだ。もちろん大手米銀グループにはさまざまな問題が存在することもすでに指摘したとおりである。大手米銀の組織形態をそのまま日本に持ってきて、機能しない面が多い。米銀の組織から学ぶに当たっては、何故そうなっているのか、何故問題が生じているのか、その背景にまでさかのぼり深く分析することが重要になる。さらに欧州の銀行の中で、グローバル化の進むスイスの銀行の組織に学ぶ面が多い。ここでは、金融業務の進化に伴い常に外部から新しい知識や人材を導入し、それを組織知として活用し、グローバルな銀行として経営に成功している。

欧米のいずれにおいても、組織の成功要因は、その環境適合の外部要因と、組織内部の競争力の源泉である従業員の共同作業や組織知を通じた能力や資源の蓄積の内部適合の同時達成にあるようだ。その意味で、企業組織の内外均衡同時実現モデルは現実の大手銀行グループ組織分析の枠組みとして有用なものであるといえる。

#### 謝辞

本稿作成に当たり、文部科学省・科学研究費（平成17年度基盤研究(C)(2)課題番号16530275）の支給を受けて進めた研究成果の一部を活用した。ここに記して感謝したい。

#### 注

- 1) 坂本和一先生は、勤務先銀行破綻により職を失った筆者を遠大な構想を持った新しい学園立命館ア

ジア太平洋大学に拾い上げていただいた恩人であるというだけでなく、実務家上がりの研究者として研究の方法を打ち立てる上で、経済学の企業組織研究への応用という大変有益なヒントを与えていただいた。先生の退任記念論文集に拙論を掲載していただく機会を得たので、以下展開する拙論の枠組みを考える基盤となった坂本和一先生の著作を最初に紹介させていただくことで、これまでの恩を謝したい。

- 2) 坂本和一（1997）参照。
- 3) 詳しくは久原（2000）参照。
- 4) 日本では金融機関の組織については、その法的枠組みや規制との関係などの組織形態面からの研究は多いが、経営の側面にフォーカスした研究はほとんどみられない。
- 5) ここで資料とは、各社が印刷したあるいはホームページ上に公開した投資家のための企業紹介、アナニュアルレポート、有価証券届出書、SEC届出書などの公表資料を指す。
- 6) バブル期およびそれ以降の大手邦銀の環境不適應の詳細は久原（2000）参照。
- 7) Williamson（1975）
- 8) 住友銀行（1980年）、第一勧業銀行（1983年）、日本長期信用銀行（1983年）組織図を参考に作製。
- 9) 取引先の様々な取引を、一つの窓口で総合的に管理するシステム。主に大企業を対象とし、その企業グループ全体にたいし、貸出、証券、国際取引、資金運用など、銀行グループが提供できるサービスを総合して取引展開を図る。
- 10) 製造業の事業部制が製品別であるのにたいし、銀行の場合は市場別の組織デザインとなった。
- 11) 週刊金融財政事情編集部編『戦後金融史の主役達一決断』財団法人金融財政事情、1986、第14章「ニュー住友を生んだ攻めの経営—磯田一郎」。ここでは筆者は磯田の功績を誉め称え、これまでの日本の銀行にはなかった革新的なバンカーと位置づけている。バブル崩壊後同氏の権威が事に落ちることになるとは、当時誰も想像していなかった。
- 12) Chandler（1962）の中で、ハーバードの経営史家チャンドラーは、環境変化の中でGMやデュポンが採用した事業部制組織が戦略に適合して高業績をもたらしたことを明らかにした。
- 13) 法的に株式所有のみを目的とする持株会社を「純粋持株会社」と呼び、事業を営むとともに他社の株式を所有する「事業持株会社」と区別する。以下特に断らない限り、「持株会社」という場合は「純粋持株会社」を指す。
- 14) 一般に持株会社組織の経営上のメリットとして、次の5点があげられる。第一には、本社の戦略機能と子会社の事業との分離のメリットである。経営者は日常の業務判断から解放され、グループ全体の戦略と資源配分などの戦略的、経営管理的意思決定に集中し、一方各事業部門責任者は分権化された責任体制のもと、現場ベースの事業展開が可能になる。第二には、本社のスリム化、各事業会社の業務に応じた人事・処遇体系の確立による経営の効率化である。第三は、合併や子会社の売買が容易になることである。特に企業文化や報酬体系の異なる事業会社を買収した場合、持株会社のもとで別会社とすることで独自の企業文化や報酬体系の維持が可能となる。第四には、リスクの分散効果である。これは多角化による分散効果と、新規事業進出等のリスクが本業におよばないリスク遮断効果の二つがある。事業部制の場合は、新事業の失敗は直接企業全体に影響するが、持株会社の場合は、リスクは出資額の範囲に限定される。第五には、企業統治面のメリットである。純粋持株会社は、内部資本市場を通じ、事業責任者に対する業績の管理と資源の配分を行う。事業責任者は事業に配賦された資本に対する利益責任が明確になる。一方、持株会社組織の問題点として、次の6点があげられる。第一には、経営の非効率性を招く恐れがある。各子会社は単なる投資のポートフォリオと考えられ、子会社間のシナジーは働かない。第二に、子会社間の報酬格差の問題がグループの統合を妨げる恐れがある。第三には、リスクの増大である。子会社は持株会社の大きな傘のもとに入るのであるから、単独会社の場合よりも大きなリスクをとりがちになる。第四に事業部門が多角化拡大しすぎて本社からは何をやっているか見えなくなり、組織が大きく複雑になりすぎて経営できないリスクが出る。第五に企業統治の限界がある。持株会社が外部から資金を調達することになるので、株主やその他の利

- 害関係者には各事業子会社の業務が見えにくくなる恐れがある。第六に事業子会社の力が強い場合、子会社が独走する懸念が出る一方で、持株会社には何もやることがなくなり、グループ全体の組織改変ゲームに走る恐れがある。事業部制と比べ持株会社組織の場合、いったん組織を変更するとその再編が容易ではないので、他社や業界の動向に影響されたりして自社の経営の実態に合わない間違った組織形態を選んだ場合にその問題は大きくなる。
- 15) この19世紀から1920年頃にかけての銀行持株会社草創期の事情は（馬淵1987）の第二章「銀行持株会社の発展と連邦規制」に詳しい。
  - 16) 1968年ファースト・ナショナル・シティ・バンクが非銀行業務の拡大手段として、銀行持株会社法の対象外である単一銀行持株会社を設立したのがそのはじめである。
  - 17) このような法律のループホール（抜け穴）による銀行業の業務拡大は、その後の米銀の業務展開の最大の特徴となる。
  - 18) FDIC Statistics on Banking Table CB01 (<http://www2fdic.gov/>) による。
  - 19) 以下の説明は主として Rose & Hudgins (2005) に依拠している。
  - 20) この問題に関する先行研究の詳細なレビューについては、久原 (2000b) 参照のこと。
  - 21) シティグループ CEO サンディ・ワイルのリーダーシップについては、久原 (2003) 参照。
  - 22) この間のシティグループのスキandalは、1. アナリストと投資銀行部門の引受業務を巡る共謀、2. アセット・マネジメント部門の投資家利益の自社利益への付け替え、3. ロンドンでの政府債の不正売買、4. エンロンなどの不正取引、5. 日本でのプライベートバンク部門の不正取引、6. アルゼンチンでの不正不良債権処理の多くに上った。(Business Week Oct. 4,2004)
  - 23) 2004年版シティグループ・アニュアルレポート日本語版によれば、サンディ・ワイルは次のように述べている。「金融業界に関する私なりの考え方を一言述べさせていただきます。1980年代と90年代には金融サービスの将来のモデルは、金融サービスの企画立案とその販売を結合したものと考えられていました。しかしその後オープンアーキテクチャーという概念が出現、普及したことにより、シティグループのような大規模なグローバルな大企業にとっては、金融商品を作り出すよりも、高利益が期待できる販売のほうが重要であることが明らかになっています」
  - 24) ここで面白いのは、合併ごとにどの銀行出身者が組織の中で実権を握っていったかという点である。例外なく合併当事者のどちらかの銀行出身者がポストを握り、このポスト争いの競争に負けたほうは組織を去っていく。チェースとケミカルの合併ではケミカルの陣営が実権を握り、JP モルガンとチェースではチェースサイドが握り、今回のバンクワンの合併では、何とシティグループから追われたバンクワンの CEO ジェーミー・ダイモンと彼がバンクワンに引き連れてきた旧シティバンクの幹部が、新 JP モルガンチェースの商業・リテール銀行部門の幹部の多数を牛耳る結果となっている。米銀では合併や買収に伴い人材の強者が残り弱者が去ることで、企業文化も統合され、経営の継承がうまくいくケースが多いようである。(出所：JP モルガンチェースホームページと久原 (2000))
  - 25) Value at Risk の略。JP モルガンが開発した銀行全体の統合リスク管理方式で、あらゆるポートフォリオをそれがさらされた最大理論リスクエクスポージャーに換算して時価管理する手法。このモルガン発の管理手法は1990年代世界中の金融機関に普及した。
  - 26) Mara Der Hovanesian “Dimon’s Grand Design” (Business Week, March 28,2005)
  - 27) Bank One に関する詳細は久原 (2003) 参照のこと。
  - 28) Mara Der Hovanesian 同上。
  - 29) EU コングロマリット指令 (2002) によれば、金融コングロマリットの組織形態は①統合型、②親子型、③持株会社型、④水平型（出資関係のないグループ）、に分けられる。
  - 30) 商業銀行のクレディ・スイスと投資銀行のCSFB は法的には同じ組織（ユニバーサルバンク）であるクレディ・スイスの傘下にある。
  - 31) 2004年グループアニュアルレポート計数により分析。
  - 32) 2004年度同社アニュアルレポートによる。



- 33) ユニバーサルバンクとして銀行が直接事業会社を所有するほか、プライベート・エクイティ投資をこの部門を通じて行っている。
- 34) 漆畑 (1996) では、このような戦略を取った欧州の大手銀行グループとしてクレディ・スイスや香港上海グループのことが詳しく述べられている。
- 35) 2005年6月に退任交代。
- 36) 週刊東洋経済2004年10月『金融グループ大競争など』, 週刊東洋経済, 週刊ダイヤモンド各号参照。
- 37) 戦略計画のタイトルを英語にした事例は、これまでの邦銀にはない。内容も、欧米の主要な金融グループの事例を引き写したような内容が多くみられ、第三者がこれのみをみただけだと本部の企画担当エリートが欧米の事例をみながら作文したような感じが得られる。
- 38) 三井住友フィナンシャルグループが40%, 大和証券グループが60%の出資で、人材の銀行からの移籍もおこなわれている。
- 39) 旧都市銀行の企業文化の分析については久原 (2005a) を参照。
- 40) 大手邦銀の横並び競争については久原 (2005a) 参照。

#### 参考文献

- 漆畑春彦 (1996) 「欧州金融コングロマリットの投資銀行戦略と組織形態」(『日興リサーチセンター投資月報』1996.9)
- 小佐野広・小林磨美 (2004) 「日本の企業投資と金融システム」, (堀内昭義・池尾和人編『日本の産業システム9, 金融サービス』NTT出版)
- 久原正治 (2000a) 『新版銀行経営の革新』学文社
- 久原正治 (2000b) 「日米銀行大型合併の動向と展望」(『立命館経営学』第39巻 第4号, 2000年11月)
- 久原正治 (2003) 「ケース: シティグループとカリスマ経営者サンディ・ワイル」(立命館アジア太平洋大学経営管理研究科ケースシリーズ R57-03-802, 2003年5月)
- 久原正治 (2005a) 「邦銀は何故経営に失敗したのか—横並び経営仮説の検討—」(証券経済学会第62回全国大会研究発表論文, 2005年5月)
- 久原正治 (2005b) 「多角化し大規模化する金融業組織における持株会社組織の意義と展望」(『郵政公社月報』2005年7月)
- 坂本和一 (1994) 『新しい企業組織モデルを求めて—「内外均衡同時実現モデル」の展望』晃洋書房
- 坂本和一 (1997) 『新版 GE の組織革新—21世紀型組織への挑戦—』法律文化社
- ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編 (1996) 『持株会社の原理と経営戦略』ダイヤモンド社
- 二味巖 (1996) 「欧米に学ぶ日本の持株会社化」(『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』No. 5, 1996 April/May 『特集持株会社とカンパニー制』)
- 馬淵紀壽 (1987) 『アメリカの銀行持株会社』東洋経済新報社
- 武藤泰明 (1996) 「持株会社組織のメリットと課題」(『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』No. 5, 1996 April/May 『特集持株会社とカンパニー制』)
- 安田隆二 (1996) 「持株会社を機能させる5つのカギ」(『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』No. 5, 1996 April/May 『特集持株会社とカンパニー制』)
- 吉永高士「米国金融コングロマリットの本質」(『週間金融財政事情』2005年3月7日号)
- Adams, Renee and Hamid Mehran (2003) “*Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies?*” (FRBNY Economic Review, April 2003)
- Barth, James R., R. Dan Brumbaugh Jr. and James A. Wilcox (2000) “*The Repeal of Glass-Steagall and the Advantage of Broad banking*” (Journal of Economic Perspective Vol. 14, Number 2, Spring 2000, Page 191-204)
- Chandler, Alfred (1962) “*Strategy and Structure*” MIT Press
- DeLaurentis, Giacomo eds. (2005) “*Strategy and Organization of Corporate Banking*” Springer

- Demsetze, Rebecca S. & Philip E. Strahan (1997) “*Diversification, Size, and Risk at Bank Holding Company*” (Journal of Money, Credit and Banking, Vol.29, No.3 (Aug. 1997)
- EU (2002) “*Directive 2002/87/EC of the European Parliament and the Council*” (Official Journal of the EU, December 16, 2002)
- FDIC “*Statistics of Banking*” (<http://www2.fdic.gov/SPI/SOB/0412/all101.asp>.)
- Heffernan, Shelagh “*Modern Banking*” John Wiley and Sons
- Houston, Jool. F. and Christopher James (1998) “*Do Bank Internal Capital Market Promote Lending*” (Journal of Banking and Finance, 22 (1998) 899-918)
- Milgrom, Paul & John Roberts(1997) “*Economics, Organization and Management*” Prentice Hall
- Langley, Monica (2003) “*Tearing Down The Walls*” Simon & Schuster
- Roberts, John (2004) “*The Modern Firm-Organizational Design for Performance and Growth -*” Oxford University Press
- Rogers, David (1992) “*The Future of American Banking*” McGraw-Hill, Inc
- Rose, Peter S. (1999) “*Commercial Bank Management*” Irwin/McGraw Hills
- Rose, Peter S. & Sylvia C. Hudgins (2005) “*Bank Management & Financial Services*” (6<sup>th</sup> Edition), McGraw Hill
- Smith, Roy C. & Ingo Walter (2003) “*Global Banking*” 2<sup>nd</sup> edition, Oxford University Press
- Stone, Amy & Mike Brewster (2002) “*King of Capital-Sandy Weill*” John Wiley & Sons Inc.
- Walter, Ingo (2004) “*Merger and Acquisitions in Banking and Finance*” Oxford University Press
- Williamson, Oliver (1975) “*Market and Hierarchies*” Free Press
- 週刊東洋経済, 週刊ダイヤモンド, 週刊金融財政事情, Business Week 各号
- 銀行グループ各社ホームページ (引用箇所にホームページアドレス明示)
- 銀行各社アニュアルレポート