

わが国地方銀行の組織デザイン化戦略にみる環境適応行動 —情報通信技術革新と業際規制緩和の視点から—

株式会社自然総研 南地伸昭*

The contingency theory approach to organization design strategies of
Japanese regional banks:
From the point of view of information technology and financial deregulation

Nobuaki NANCHI
(SHIZEN Research Institute, LTD.)

This paper analyzes organization design strategies of Japanese Regional Banks as management action adapting to their environment, from the point of view of Contingency Theory. The global progress of financial deregulation and information technology has been increasing the uncertainty of the management environment of Japanese Regional Banks. As the management task uncertainty increases, the number of unexpected outcomes and exceptions increases until their organization hierarchy is overloaded. So they have been reorganizing their internal organizations to achieve value-added management and the customer satisfaction. By reviewing dynamic design actions, we can find the important management trend of their various strategies that they have been pursuing value-added management by reducing their need for information processing and increasing their information processing capacity.

Keywords : regional bank, organization design strategy, contingency theory, information technology, financial deregulation

1. 問題意識と研究目的

1.1 問題意識

情報通信技術の革新や業際規制緩和の進展は、わが国の地方銀行の経営戦略の自由度を高めて顧客ニーズに即した多様な商品・サービスの提供を可能にした。特に、日本版金融ビッグバンによる抜本的な規制緩和の推進は地方銀行

による証券や保険等の新規業務への進出を可能にして業態の垣根を超えた幅広い金融商品のワンストップショッピングが進展している。

また、近年の情報通信技術の急速な発展は経済のグローバル化や消費者および企業の活動様式の変化と相まって、FinTech（フィンテック）¹の例にみられるように決済サービスの分野をはじめとする金融取引の構造的変化や新たなビジネスモデルの創出に向けた取り組みを促している。

* 株式会社自然総研。

2014 年来の金融審議会においても決済業務等の高度化等の問題が金融グループの IT 戦略ひいては金融グループ全体の経営戦略の問題と密接不可分であることが認識され、主に情報通信技術の活用や業際規制緩和の観点から持株会社の経営管理やガバナンスのあり方、金融グループの新規業務の取り扱いなどについて検討された（金融審議会、2015）。

一方、『日本再興戦略』は、地方経済の活性化なくしてわが国経済の成長もないとの基本認識の下、地方創生を重要な政策課題として位置付け、とりわけ地域における多彩な情報や人材を有し、その主要な担い手である地方銀行に対して、中堅・中小企業等の収益力向上や事業再編等の積極的な経営支援を通じて地域経済の活性化に貢献することを期待している²（内閣官房 日本経済再生総合事務局、2015）。

銀行業務は経営環境の変化に伴い「常に変遷し、複雑」（Freixas & Rocher, 1997）であり、わが国の地方銀行は自らの役割を果たすことを通じて地域の顧客から選ばれるため、インターネットバンキング等の新たなチャネルの導入をはじめ、証券や保険などの新規業務に取り組んできた。

情報通信技術や業際規制緩和の進展等に伴い、経営環境の不確実性が今後より一層拡大することが予想される中、わが国の地方銀行は自らの役割を果たし地域で生き残るため、それぞれの経営方針に基づき持続的な環境適応を図っていかなければならない。

したがって、本稿では、わが国経済の再生にとって重要な役割が期待される地方銀行が、情報通信技術や業際規制緩和の進展に伴い今後変化の度合いを強めて不確実性の拡大が予想される経営環境の下、いかなる経営戦略と組織再構築に取り組むべきか、そして経営環境と戦略や組織構造との間にいかなる適合関係が存在するのかといった問題意識を研究の端緒としている。

1.2 研究目的

地方銀行と協同組織金融機関の総称である地域金融機関の役割やビジネスモデルに関する先行研究として、村本（1994, 2004, 2005）や家森（2004）、滝川（2006, 2007）等があり、海外では Berger & Udell（1995）や Boot（2000）等米国を中心に多数の先行研究がある。

また、情報通信技術の進展がわが国の銀行に与える影響について分析した筒井（1988）や、米国の商業銀行への影響を考察した Brand & Duke（1982）、Prasad & Harker（1997）、Hunter & Lafkas（1998）、リレーションシップバンキングや経営戦略に与える影響に関する村本（2005）などがある。さらに、金融自由化や業際規制緩和の問題等を論じた蛸山（1989, 1998）、制度面の議論を整理した村本（2004）、金融制度と組織の側面からポストバブルの金融システムを分析した藤原（2006）などの研究がある。

一方、銀行の経営戦略等マクロの観点から理論的に分析したものとして、海外では Bryan（1988, 1991）や Rogers（1992）等があるものの、わが国では経営環境の変化に対する戦略適応に関する鹿兒嶋（1992）や日米の大手銀行を組織の環境適応の観点から考察した久原（1997, 2000）に限られる。

元来、銀行業は国民経済のインフラストラクチャーであるため、金融当局主導の業際規制緩和の実施により業務範囲が決定されてきた。新規業務参入の認可といった経営の根幹に関わる重大な経営環境の変化に対して、これまでわが国の地方銀行は規制緩和を後追いする形で新規業務参入に関する戦略の策定や組織再構築等に取り組んできたのである。

このような環境と組織との間の適合関係を組織の環境適応の問題として捉えた先行研究として、Woodward（1958, 1965）等に端を発し、Lawrence & Lorsch（1967）から Galbraith（1971, 1972, 1973, 1977）へと発展した「組織

の環境適応理論 (Contingency Theory)」がある。

当該理論は最適な組織構造は環境の状況に依存するといった命題を基に、①不確実性の観点から環境を概念化することで環境を把握する枠組みを構築するとともに (e.g., Duncan, 1972)、②環境と組織を媒介する技術と組織構造の関連性の確認 (Hickson et al., 1969; Perrow, 1967; Woodward, 1965) や、③分化した各部門間の調整のための統合メカニズム等の組織過程の研究 (Lawrence & Lorsch, 1967)、④課業の不確実性への対処の問題に対する、情報処理システムの観点からの考察による組織デザイン化戦略の提示 (Galbraith, 1973; Thompson, 1967) へと展開してきた。

その一方で、環境という所与の状況要因に対していかなる組織構造が適合するのかといった環境決定論的な適合関係が重視されて、環境と組織との間に介在する戦略的選択の視点を欠くといった批判 (e.g., Child, 1977) から、①環境と組織を媒介する戦略に関する戦略論 (e.g., Ansoff, 1979; Stopford & Wells, 1972)、②組織に合わせて環境を変える環境操作戦略についての組織間関係論 (e.g., Evan, 1966; Pfeffer & Salancik, 1978)、③成熟した組織ではなく組織の生成に焦点を当てて考察する組織化理論 (e.g., Hall, 1981; Weick, 1969, 1979)、④組織内の異なる利害を有する人の政治的行動やパワーを対象としたパワー論 (e.g., Pfeffer, 1978) などの研究が蓄積されてきた。

しかしながら、Galbraith のモデルは、ある時点での課業の不確実性と組織構造との間の適合状況を継時的に調べることで動態的な組織構造の変化を明らかにすることが可能である (岸田, 2006) ことから、企業経営の根幹を成す業務範囲が当局主導の業際規制緩和によって決定されるわが国の地方銀行の組織再構築の分析にとって有用であると考えられる。

そこで本稿では、最初に、①先行研究を踏まえつつわが国の地方銀行が果たすべき役割につ

いて考察し、②外部経営環境の変化に伴い不確実性が高まる中、わが国の地方銀行が自らの役割を果たすため、いかに組織の再構築に取り組み環境の変化に適応してきたのかについて、組織の環境適応理論の Galbraith のモデルを用いて環境と組織の適合関係に焦点を当てながら事例分析を行う。

とりわけ本研究では、地方銀行の環境と組織構造との間に介在する適合関係を経営者の戦略の選択の問題に拡張して、①情報通信技術および業際規制緩和の進展といった地方銀行の経営環境と組織構造との間に適合関係が存在すること、②情報通信技術の活用および新規業務参入の目的に応じて Galbraith のモデルが提示した組織デザイン化のための具体的戦略が選択されることを仮説として設け、事例研究を通じて経営環境と戦略、組織構造との間の適合関係について考察する。

2. 先行研究にみる地方銀行の役割

2.1 地域金融機関の機能

わが国の地方銀行に関連する概念を初めて提示したものとして、金融制度調査会・金融制度第一委員会中間報告があげられる (金融制度調査会・金融制度第一委員会, 1990)。

金融の自由化や国際化が進展し、金融環境が大きく変化する中で、金融制度調査会を中心に新しい環境に即したわが国の金融制度のあり方が検討されることとなり、特に中小企業や個人を対象とする地域金融に焦点を当てた当該報告書がまとめられたのである。

報告書は、地方銀行と第二地方銀行協会加盟の普通銀行および信用金庫、信用組合、労働金庫、農林系統金融機関の4つの業態からなる協同組織金融機関の総称であるとして、地域金融機関の概念を初めて整理し、「一定の地域を主たる営業基盤として、主として地域の住民、地元企業および地方公共団体等に対して金融サービスを提供する金融機関で、その地域を離れては営業が成り立たない、いわば地域と運命共

同体的な関係にある金融機関や効率性、収益性のある程度犠牲にしても地域住民等のニーズに応ずる性格を有する金融機関」であると提示した。

そのうえで、報告書は地域金融機関が「主に個人や零細中小企業を対象として、地域の住民等の種々の金融ニーズにきめ細かに対応するリテール中心の機能および地域開発プロジェクトに参画し地域開発に貢献する機能」を有し、「地域の資金を地域に還元し、あるいは外部の資金を導入して地域に投入する役割」を果たしているとして、その活動を積極的に評価した。

このような地域金融機関の主な機能であるリテール・バンキングについて、村本（1994）は「主に個人や零細中小企業を対象として小口の預貸業務等を行うもの」であり、Leland & Pyle（1977）や Diamond（1984, 1991）等の情報理論に依拠した先行研究が論じた、「情報の不完全性・非対称性の下での金融仲介機関としての情報生産機能が真に発揮される分野である」と指摘している。

さらに、村本（2004）は地域金融機関の概念を制度論の観点から整理し、「地域との運命共同体的な関係」や「効率性や収益性のある程度犠牲にしても地域住民等のニーズに応ずる性格を有する」点は「地域密着といわれるような人縁や地縁といったノウハウによって支えられた機能である」と指摘しており、家森（2004）もまた、「地域金融機関は特定の地域と運命共同体的な関係に基づき中小零細企業や生活者、地方公共団体との取引を対象とする地域金融に特化している」と説明している。

すなわち、わが国の地方銀行は「地縁」や「人縁」などの地域社会との濃密な相互依存関係を構築しつつ、主な取引先である地元の個人、中小企業事業者等への金融サービスの提供や地域金融の円滑化を通じて、地場産業や地元商工業の発展を支えるといった地域に密着したリテール中心の機能を果たすことを主な役割としているのである。

2.2 リレーションシップバンキング

このような地域密着型金融³の機能については、金融審議会金融分科会第二部会の報告において初めて示された（金融審議会金融分科会第二部会，2003）。報告書は「リレーションシップバンキングにおいて、貸し手は長期的に継続する関係に基づき借り手の経営能力や事業の成長性など定量化が困難な信用情報を蓄積することが可能」であり、事業の成長性等を評価するうえで重要となる「ソフト情報の獲得」といったリレーションシップバンキングの本質的な機能を提示した。

すなわち、リレーションシップバンキングは、貸し手と借り手との間の長期継続的な相対取引を通じて得られた取引先企業に関する財務諸表のようなハード情報に加えて、経営者の人柄や経営能力、知的資産、事業の成長性等の数量化されず外部からは入手しにくいソフト情報を活用した貸出のことで、中小企業金融を典型とするものである。

地域金融機関に求められる役割やその存在意義について論じた村本（2005）は、当該報告が「リレーションシップバンキングが地域金融機関のビジネスモデルであるとの理解を示しつつ、地域再生や企業再生を通じて地域経済の活性化を図るべく、地域金融機関のビジネスモデルであるリレーションシップバンキングの機能強化を目指す内容であった」として、「企業金融における金融機関の役割を理論的に解明した点で高く評価されている」と論じている。

リレーションシップバンキングについては、これまで Petersen & Rajan（1993）や Boot & Thakor（1994）、Berger & Udell（1995, 2002）、Boot（2000）、Stein（2002）など、米国を中心に数多くの先行研究が蓄積されてきており、①銀行が借り手に関する私的情報を低コストで獲得できるようになるため、短期貸出の実行やモニタリングの実施に際してのコスト優位性を銀行にもたらす一方で、②企業が経営危機に直面した際に、銀行との貸出契約について

の再交渉が容易である場合には、借り手企業は十分な経営努力を行わないといったモラルハザードの問題や、③リレーションシップ貸出が銀行に情報の独占をもたらし、高い金利や担保の徴求等の借り手にとって不利な条件での借入を強いるといった問題が存在すること、④リレーションシップの期間が貸出金利や担保徴求といった貸出条件や借入利用可能性に影響を及ぼすこと、⑤貸出市場における競争の拡大が長期のリレーションシップに基づく利益を損なうこと、⑥取引主体の交渉力が効率的な資源配分を損なうこと、⑦規模の小さな金融機関ほど現場の融資担当者が借り手やその関係者に近接してソフト情報を収集していること、⑧ソフト情報を与信審査業務に適切に活用するためには階層的組織よりも分権的組織が望ましいことなどが主な論点となっている。

また、わが国においても中小企業金融におけるリレーションシップバンキングについて、その有効性を検討した村本（2005）や経済理論を体系的に整理した滝川（2007）、日本の実態の観点から考察した筒井・植村（2007）などがある。

以上のような地域金融機関の定義や期待される役割、ビジネスモデルについては、金融庁の「金融モニタリング基本方針（平成26事務年度）」において確認することができる（金融庁、2014）。

すなわち、地域金融機関は「中小企業や個人を主要な顧客基盤として特定の地域に密着した営業展開を行い、地域密着型金融をビジネスモデルとしており」、その役割については「地域の経済・産業の現状や課題を適切に認識・分析し、その結果を活用することによって様々なライフステージにある企業の事業内容や成長可能性等を適切に評価（「事業性評価」）したうえで解決策を検討・提案し、必要な支援等を行い地域経済の活性化に貢献していくこと」であると示されている。

3. 研究の方法

3.1 事例分析の理論的枠組み

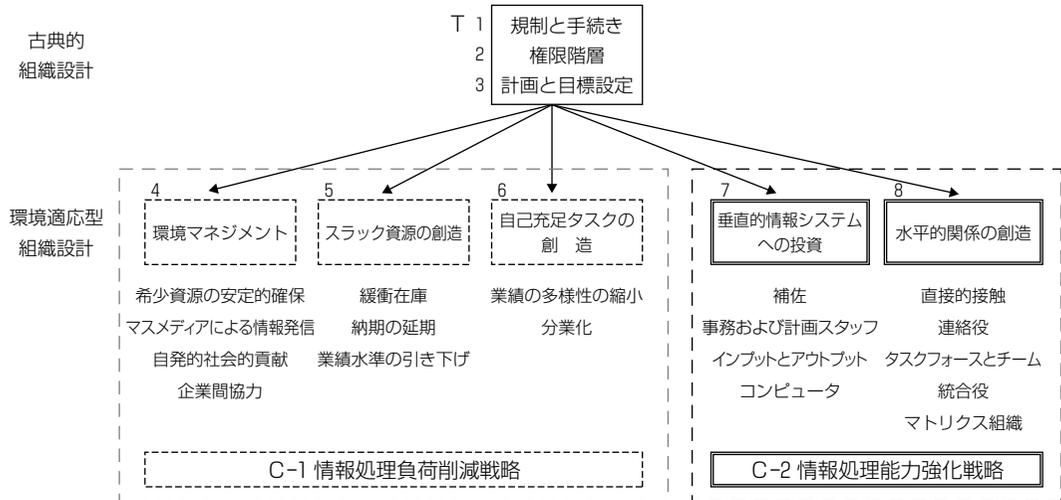
情報通信技術や業際規制緩和などの経営環境は常に変化しており、わが国の地方銀行が自らの役割を果たすために組織が有効的⁴であり続けるためには、タスクの活動状況や組織構造の不断の調整を通じて環境適応を図ることが必要である。

なぜなら、組織を、課業を遂行する人々とそれらの人々との関係である「社会システム」と、課業の遂行に必要な道具や技法、知識である「技術システム」の両者の組織化された全体であると定義すると、組織はその有効性を高めて存続し続けるために、市場や技術などの外部環境との相互作用を通じて常にその構造を環境に適合させるオープンシステム⁵の側面を有しているからである。

このような環境と組織との間の適合関係を不確実性に対する組織の環境適応の問題として捉え、情報処理の観点から考察したものとしてGalbraith（1971, 1972, 1973, 1977）がある。彼は、組織の目標を達成するために必要な情報量と、現実に組織が保有している情報量との間に格差が存在する場合、それは組織の目標の達成にとっての不確実性になると指摘した。

もし、ある業務を遂行する前に当該業務の内容を十分に理解している場合には業務遂行の結果起こる現象についてあらかじめ予測することができる。しかしながら、そうでない場合には業務遂行に際してより多くの知識が必要となるため、業務への精進度が低いほど予定の成果を達成するためにより多くの情報量を意思決定者の間で伝達することを余儀なくされるとともに、目的達成のために必要な情報を入手しながら意思決定を繰り返すことが必要となる。

このように経営環境の変化に伴い意思決定や情報伝達の量が増加して組織に対する情報処理の負荷もまた増大すると、組織目標の達成にとっての不確実性が拡大するため、低コストで情



出所：Galbraith（1972, 1973, 1977）をもとに筆者作成。

図1 組織デザイン化戦略

報処理の負荷に対応できる柔軟な組織構造が必要になるのである⁶。

彼は不確実性に適応するための組織デザイン化戦略として、権限階層や規則と手続き、計画と目標設定等の古典的戦略に加えて、課業の不確実性がより一層増大する場合に有効な組織デザイン化戦略として、①組織に対する情報処理の負荷を削減する戦略と、②組織自身が有する情報処理能力を強化する戦略を提示した（図1）。

組織に対する情報処理の負荷を削減する戦略は、情報量の決定要因を削減することであり、業績の要求水準の低下や多様性の縮小、分業化が志向される。具体的には、組織間にスラック資源を生み出すことによる部門間調整の必要性の軽減、組織のタスクの複数の自己充足的なサブタスクへの分割による組織活動間の相互依存関係の限定などの戦略からなり、その典型は事業部制組織である（図1のC-1の部分）。

また、組織の情報処理能力を強化する戦略は、公式の階層的な情報処理プロセスに投資するとともに、水平的な意思決定プロセスを導入することである。具体的には、経営情報システムを活用した組織階層間の垂直的な情報伝達経路の

強化に加え、プロジェクトチームやマトリクス組織を活用した部門間の組織横断的な情報処理能力の強化等により水平的関係を強化する戦略からなる（図1のC-2の部分）。

特に、競争の激化等により新商品の導入や品揃え拡大の圧力が高まり、商品に関する情報伝達や意思決定の量が増大するなど、課業の不確実性がきわめて高い場合には、職能別か商品別かといったどちらか一方の選択ではなく、水平的な関係を通じた柔軟な組織構造、とりわけその最終的形態としてのマトリクス型の組織構造が有効であると指摘している。

3.2 事例分析の対象と手順

本研究では、わが国経済の再生にとって不可欠である地方創生の主な担い手である地方銀行を事例分析の対象とする。なお、地方銀行各行のガバナンス構造への影響を排除する観点から、分析対象期間中に統合や合併を行った地方銀行および非上場（分析対象期間中のある時点においてのみ非上場である場合も含む）の地方銀行については分析対象から除外した。この結果、本研究の分析対象銀行の数は、一般社団法人全国地方銀行協会加盟の地方銀行全64行中

51 行となった⁷。

また、分析対象期間については、情報通信技術および規制緩和が大きく進展した1980年代以降2000年代までとし、この間のわが国の地方銀行の組織構造の継時的変化の様態を分析する。具体的には、1989年を起点として、1999年、2009年の各地方銀行の各年度の「ディスクロージャー誌」に記載された組織図を基本情報としつつ、その他の商品・サービスや各種コンサルティング活動などの経営活動全般に関する説明についても参考情報として捕捉的に用いることとした。

これまで、銀行の組織構造に焦点を当てた先行研究としては、久原（1997, 2000）が、大手銀行の機能別および事業部制のそれぞれの組織を整理したうえで、1970年代までのわが国の大手銀行の組織形態が機能別組織であったのに対し、1980年代に入って、その多くが事業部制組織を導入し、バブル期の行き過ぎた収益第一主義や審査機能の弱体化を招いて貸出金の質の低下をもたらしたことを指摘している。また、藤原（2006）も大手銀行の事業部制組織が審査部のチェック機能を弱めて不良債権を生じさせたとの仮説に基づき、本部組織における審査部の独立性と不良債権比率との関係について分析を行っている。

これに対して本稿では、Galbraithのモデルにおける、①組織に対する情報処理の負荷を削減する戦略と、②組織自身が有する情報処理能力を強化する戦略の双方の観点から、地方銀行各行の経営環境の変化に対する適応行動としての組織再構築の過程について、審査部等の特定の機能組織に限定せず、網羅的かつ継時的な本部組織構造の変化について分析を行う。

具体的には、最初に、①久原（1997, 2000）がわが国の大手銀行の組織図について提示した機能別および事業部制の各組織構造モデルにならない、わが国の地方銀行における5つの基本的業務機能である「営業」、「審査」、「管理」、「事務・システム」、「有価証券」の観点から地方銀

行のモデル組織図を作成する。そのうえで、②Galbraithの組織デザイン戦略の各目的（図1のC-1およびC-2）に照らし合わせながら、各組織が担う業務機能が自己完結的に遂行される独立した組織を捕捉し、地方銀行各行の動的な組織構造の変化の様態を明らかにする（図2）。

なお、地方銀行各行の組織構造の認識に際しては、各行の組織図に共通して示されている組織階層構造上の最上位に位置付けられた「本部」および「部」あるいはそれに準じた「室」、「センター」、「所」を該当組織として捕捉するものとし、階層構造上当該組織よりも下位に位置づけられ、「部」内に包含されて一部門としての役割を担う「課」や「担当」、「チーム」などのユニットは除外することとした。

加えて、本研究では組織構造の継時的変化のパターンの分析に際して、その特徴を浮き彫りにしながら類型化するため、モデル組織図に基づき、企画部や人事部、総務部、検査部などの管理業務を担う本部組織については「管理部門」として一括りにしたうえで簡略記述した。また、地方銀行の関連会社については、本研究の主要テーマである業際規制緩和の観点から、本研究の分析対象期間中に当局によって新たに設立が認可されることとなった証券子会社のみを分析対象とした。

4. 事例分析の結果：仮説検証

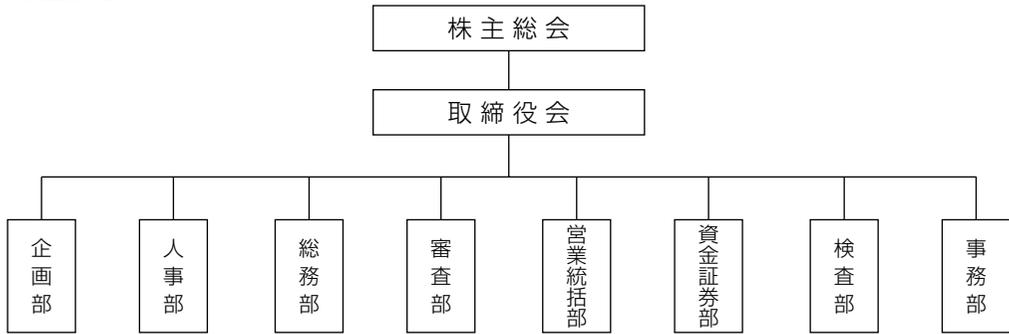
4.1 経営環境の変化の実態

4.1.1 情報通信技術の進展

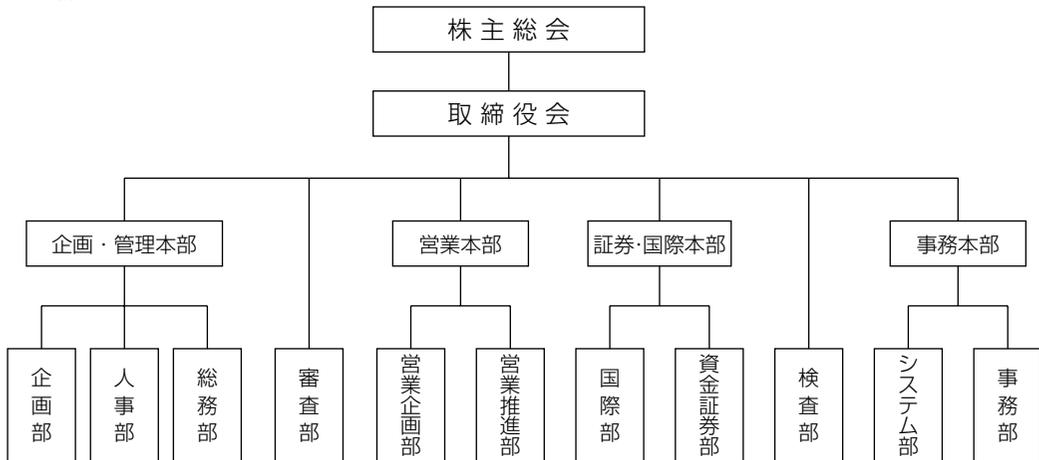
金融機関におけるコンピュータは、1950年代後半以降、高度成長期の大衆化路線に伴い事務量が急増したため、機械化・効率化の必要性から、単一目的によるバッチ処理を主な利用目的として導入されるようになった。

この時期の情報通信技術は、半導体技術の進歩に伴い集積回路（IC: Integrated Circuit）が製造されるようになり、コンピュータの素子がトランジスタからICの利用に移行した第3

機能別組織



事業部制組織



出所：久原（1997，2000）にならい，東証一部上場の地方銀行 51 行の各年度の各行のディスクロージャー誌に記載の組織図に基づき筆者作成。

図 2 わが国の地方銀行の本部組織の変遷
～機能別組織から事業部制組織へ～

世代コンピュータおよびデータ伝送等の時代であった。1960 年代に金融業界でスタートした第 1 次オンラインシステムの開発においては，当該技術の活用により主に金融機関内の単科目の電算処理や銀行間オンライン CD の連携が実現した（金融情報システムセンター編，2015；折谷，1991）。

その後，IC の高密度化によって LSI（Large Scale Integration）を用いた第 3.5 世代コンピュータが開発されたため，処理速度の大幅な高速化に加えて小型化も進展した。1970 年代

後半からの第 2 次オンラインシステムでは，パケット通信等の通信技術の進化も相まって，金融機関内の主要勘定の連動処理や金融機関相互のネットワーク化が取り組まれ，ATM の導入によって銀行間ネットワークの利用が大幅に拡大した（金融情報システムセンター編，2015）。

加えて，従来の科目別のファイル体系から顧客別体系への進化や，顧客データベースに基づく営業支援システムの開発，大蔵省の「機械化通達」に基づく顧客とのコンピュータ接続の実現によって，資金移動等の金融取引関連情報を

通信回線経由でやりとりするエレクトロニックバンキングが開発されるようになった（浜田，1991；金融情報システムセンター編，2015；折谷，1991）。

また，1990年頃に始まる第3次オンラインシステムの開発では，超LSI（Very Large Scale Integration）を搭載した第4世代のコンピュータや，ISDN（Integrated Services Digital Network：サービス総合デジタル網）を利用し，従来の事務処理の合理化に加え，業務分野の拡大に伴う新たな商品・サービスの提供や収益・リスク管理などの新たな機能が拡張されることとなった（金融情報システムセンター編，2015；折谷，1991）。

さらに，それに続くポスト3次オンラインシステムでは，次世代コンピュータの開発により，小型コンピュータの処理速度や安定性がより一層向上するとともに，インターネット等のネットワーク技術が進展したことを背景として，インターネットバンキングなどの新たな顧客チャネルが開発された（金融情報システムセンター編，2015）。

近年の人工知能やブロックチェーン等の新たな技術の登場は，金融業界への異業種からの参入を促し，既存のビジネスモデルにはみられない新たな高付加価値サービスを創出する契機となることが期待されている。

4.1.2 業際規制緩和の進展

従来，わが国では金融行政の下，大口融資や店舗配置等の銀行業務に関わる規制が行われていたが，1970年代後半からの国債の大量発行や日米経済摩擦等に伴う市場開放要求，情報通信技術の急速な発展等を契機として，金融自由化が進展することとなった。

とりわけ1990年代に始まる業際規制緩和の拡大は，業態の垣根を段階的に撤廃させることとなって地方銀行の取扱商品・サービスを拡充させたのみならず，証券や保険などの新たな業務分野への参入を可能にし，預金や貸出，為替

取引を中心とした伝統的な銀行業務からの脱皮を促すこととなった。

具体的には，1980年代半ばには銀行による公共債の窓販やディーリングが可能となり，1993年には銀行業，証券業，信託業についての子会社形態による相互参入が認められるようになった。次いで，1990年代後半にスタートした日本版金融ビッグバン⁸においては，抜本的な金融制度改革が実施され，銀行業，保険業，証券業の各分野への相互参入が促進された。1998年12月に銀行自身による投資信託の窓販が解禁されたのに続いて，2001年4月に損害保険商品の窓販が，また2002年10月には個人年金保険などの生命保険商品の窓販が解禁される一方で，2000年2月に銀行本体による信託業務の取り扱いが認められた（e.g.，細田，1998；西村，2011）。

また，1998年3月の金融持株会社の解禁は，持株会社傘下の銀行や証券，保険会社等の多角化された子会社を金融グループとして一体的に運営することによってグループ収益のさらなる拡大を目指すといった経営戦略上の新たな選択肢をわが国の地方銀行にもたらすこととなった。

金融制度改革についてリテール・バンキングの観点から分析した村本（1994）は，金融自由化が競争促進的状況を誘発し競争の激化とリスクの増大をもたらすため，金融機関は多角経営に取り組み，範囲の経済⁹を追求することが必要になるとともに，業務規制の撤廃・緩和等の金融制度改革は当然の帰結であると論じている。これまで銀行業における範囲の経済や規模の経済については多くの研究が行われており，粕谷（1986）がわが国の都市銀行ならびに地方銀行における複数財生産による範囲の経済を確認している。

以上のような業際規制緩和の進展は，従来地方銀行が取り扱うことのできなかった業務への参入による多角化を通じてより一層の収益の向上を目指す機会をもたらしたが，その一方で，

従来経験のなかった未知の業務への参入に際して、新規業務を円滑に遂行するうえで必要となるスキルを有した人材やシステム、業務運営のためのノウハウなどといったソフトおよびハードの両面での新たな経営資源の確保を地方銀行に迫ることとなった。

4.2 経営環境の変化への対応の実態

4.2.1 情報通信技術の活用

わが国の地方銀行は、進化する情報通信技術の活用を通じて、1980年代以降、営業店の後方事務を事務センターに集中化し、店舗内事務をスリム化しつつ店舗を営業拠点機能に特化させた(表1)。その一方で、現金の入出金や振り込み、残高照会などの画一的な商品・サービスの提供については、1970年代にCDやATMを導入したのを皮切りに、1980年代のコールセンターや1990年代のテレフォンバンキング、さらに1990年代後半から2000年代に入ってからインターネットバンキングなどの多様なチャンネルを開発することで顧客利便性の向上を図りつつコスト削減を実現した。

例えば、スルガ銀行は1999年に国内銀行初のオンライン専業支店として「ドリームダイレクト支店」を開設し、顧客が場所と時間を問わずに現金の入出金や振り込み、残高照会などの基本的な銀行サービスを利用できるダイレクトチャンネルを導入したが(スルガ銀行HP)、このような取り組みは、2000年代に入ってから全国の地方銀行に拡大した。

情報通信技術の進展がわが国の銀行業に与える影響について考察した筒井(1988)が、①決済関連業務を中心に情報通信技術が導入されていること、②労働節約的な技術が導入されていることを、また粕谷(1989,1993)や大森・中島(1999)も技術進歩に伴う決済関連業務の機械化・オンラインネットワーク化等が費用逓減的な規模の経済効果を有する点を指摘しており、わが国の地方銀行が情報通信技術を活用するねらいや実態と整合的である。

加えて、全ての営業店が様々な属性を有する顧客に対して画一的にフルバンキング業務を行うことに伴う非効率性を改善しつつ、営業機能を強化するため、各店舗が立地する市場や顧客特性に応じて顧客ニーズにきめ細かく対応することが可能な店質別の営業体制を再構築した。

具体的には、個人向けローンの自動審査システムや中小企業向け貸出等に際しての融資稟議・審査支援システム、不動産担保評価・管理システム等の業務支援系のシステムの進展を背景として、個人金融部門を担当する店舗と法人金融部門を担当する店舗に役割を分離し、各店舗の役割に応じたスキルを有する人材の配置やシステムの活用によって、「機能別の営業体制」を再構築した。

例えば、1980年代末には初期の機能別組織形態として、全国の地方銀行が住宅ローンなどの個人金融業務を専門に取り扱うローンセンターや個人金融部等を、営業推進部や融資部などの組織から独立させている(表1)。

また、大手地方銀行を中心に、個人向けの資産形成アドバイス業務や、法人取引先の経営課題の解決に向けた各種コンサルティング営業など、顧客属性に応じたよりきめ細かい営業を展開することを目的として、1990年代から2000年代にかけて従来の営業関連組織を法人向けの営業担当と個人向けの営業担当の各組織に分割し分業化を図る取り組みが相次いだ(表1)。

例えば、横浜銀行は従来のフルバンキング店舗に加えて、主に個人向け営業に特化した小規模店舗を設ける¹⁰一方で、中小企業向け営業に特化したビジネスローンプラザなどの特化型店舗を設置した(横浜銀行, 2011)。

以上のようなコスト削減や事務効率化を目指した事務処理のセンター集中化や多様なチャンネルの導入は、特定業務への特化を通じて分業化を図り業務内容の多様性を縮小しており、組織に対する情報処理の負荷を削減する戦略(図1のC-1の部分)である。

また、営業組織を法人および個人に特化させ

表1 地方銀行の組織再構築の様態

銀行名	1989年							1999年							2009年						
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
北海道銀行																					
青森銀行																					
岩手銀行																					
七十七銀行																					
秋田銀行																					
山形銀行																					
東邦銀行																					
常陽銀行																					
足利銀行																					
群馬銀行																					
武蔵野銀行																					
千葉銀行																					
千葉興業銀行																					
東京都民銀行																					
横浜銀行																					
第四銀行																					
北越銀行																					
山梨中央銀行																					
八十二銀行																					
北陸銀行																					
北國銀行																					
福井銀行																					
大垣共立銀行																					
十六銀行																					
静岡銀行																					
スルガ銀行																					
清水銀行																					
百五銀行																					
滋賀銀行																					
京都銀行																					
南都銀行																					
紀陽銀行																					
山陰合同銀行																					
中国銀行																					
広島銀行																					
山口銀行																					
阿波銀行																					
百十四銀行																					
伊予銀行																					
四国銀行																					
福岡銀行																					
西日本シティ銀行																					
佐賀銀行																					
十八銀行																					
親和銀行																					
肥後銀行																					
大分銀行																					
宮崎銀行																					
鹿児島銀行																					
琉球銀行																					
沖縄銀行																					
該当銀行数 a	48	31	2	22	6			40	34	12	15	9			40	32	18	15	19	24	10
分析対象銀行数 b	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
a/b (%)	96	61	14	43	12			78	67	24	29	18			78	68	35	29	37	47	20

出所：分析対象期間中に統合や合併を行っていない証券取引所上場地方銀行 51 行の各年度の各行のディスクロージャー誌に記載されている組織図に基づき筆者作成。

備考：網掛けは、①事務集中部門、②個人ローン部門、③法人・個人営業部門、④事業部制、⑤地区・ブロック、⑥システム共同化、⑦証券子会社の各組織に該当することを著す。

た機能別組織の再構築は、営業組織を顧客の特性に応じて法人営業および個人営業の各々の業務機能に特化させて分業化を図り、複数の自己充足的なサブタスクに分割することによって組織活動間の相互依存関係を限定しており、組織に対する情報処理の負荷を削減する戦略（図 1 の C-1 の部分）である。

一方、2000 年代に入ると、肥大化する勘定系や情報系システムの運用・開発コストの削減と運用・開発力の強化を目的として、複数の地方銀行が共同でシステムベンダーと合弁会社を設立したうえで基幹系の共同版システムを構築する動きが相次いだ（表 1）。

システム共同化の事例として、システムの運用・管理のアウトソーシング先が日本 IBM で八十二銀行等が参加する「じゅうだん会共同版システム」（2002 年 3 月共同システム稼働）や、NTT データ陣営で京都銀行等が参加する「NTT データ地銀共同センター」（2004 年 1 月共同システム稼働）等がある。

これらの取り組みは、合弁会社によるシステムの共同運営を通じて銀行とシステム会社との間の組織横断的な連携体制を構築し、互いが有するシステム開発や運営に関する専門的なノウハウを共有することによって、銀行自前でのシステム運営に伴う 1 行当たりのコストを削減しつつ、システム運営に関する高度な専門性の確保を目指しており、組織の情報処理能力を強化する戦略である（図 1 の C-2 の部分）。

折谷（1991）は、情報通信技術の金融業への応用の過程について、①労働集約的な事務処理の機械化によるコスト削減、②取引コストの削減や金融技術の発展による業務領域の拡大、③リスクや収益管理等の経営判断業務への応用といった 3 段階で整理したうえで、金融業務の様々な分野において情報通信技術が活用されて金融の装置産業化が進展するのに伴い、情報システム戦略に加えて、規模や業務領域の拡大戦略がより一層重要性を増すことを指摘している。

4.2.2 新規業務への参入

1980 年代以前の護送船団方式の金融行政の時代においては、金利体系や業務範囲が業態別に規制されており、地方銀行を取り巻く経営環境の不透明性は小さかった。

このような経営環境の下で、銀行の全ての営業店は、預金や貸出金、為替業務等の比較的限られた全ての業務を自己完結的に行う、いわゆるフルバンキング型の有人店舗を擁する営業体制であり、本部組織も地方銀行の基本的業務である「営業」、「審査」、「管理」、「事務・システム」、「有価証券」の各部門からなる「機能別組織」であった（図 1 の T の部分）。

その後、1980 年代の金融当局主導による金融自由化や 1990 年代の業際規制緩和が進展するのに伴い、新規業務への参入が可能となって商品・サービスの内容が拡充する一方で、異業種からの参入も活発化し、わが国の地方銀行を取り巻く経営環境は不透明性を拡大させることとなった。

例えば、1980 年代に始まる公共債のデューリングや 1990 年代末以降の投資信託や生命・損害保険、外貨預金などの投資型リスク商品の窓販などの新規業務は、必要となる戦力やノウハウが従来の銀行業務とは異なるため、各々の地方銀行は情報通信技術を活用しつつ新規業務に対応し得る専門能力を有する法人および個人向けのそれぞれの機能に特化した機能別組織の導入や、営業部門を中心に事業部制組織への再構築を行った。

さらに、1980 年代の大手地方銀行を皮切りに、特に 2000 年代に入ってから、競合激化や規制緩和に伴う不確実性の拡大に加え金融庁のリレバン行政も相まって、全国の地方銀行はより一層の地域密着型金融の推進に向けて地域別の営業体制を整備した。

例えば、横浜銀行や百十四銀行、滋賀銀行などは、地場産業の集積度合や地域の産業構造あるいは地域住民の年齢構成等各地域の市場特性に応じたよりきめ細かな営業活動を展開するた

め、営業地盤を複数のブロックに編成したうえで各ブロック長に一定の融資権限や人事権を付与し、法人および個人向けに特化した機能別の組織と地域別の組織とからなる顧客ニーズに機動的に即応可能なマトリクス組織を構築した(表1)。

以上のような機能別と地域ブロック別の組織から構成されるマトリクス組織は、商品・サービスに関する情報伝達や意思決定の量が増大するなど、課業の不確実性が極めて高い場合に有効であると Galbraith が指摘した水平的な関係を通じた柔軟な組織構造であり、組織の情報処理能力を強化する戦略である(図1のC-2の部分)。

また、大手地方銀行の間で証券子会社を設立する動きが相次ぎ、銀証連携による営業シナジーの追求が図られるようになった(表1)。例えば、静岡銀行は2000年12月に東京三菱銀行(現三菱東京UFJ銀行)等と共同出資のうへ「静銀ティーエム証券」を設立し、全ての店舗を静岡銀行との共同店舗として運営を行うとともに、静岡銀行の店舗を証券仲介窓口として金融のワンストップサービスの提供を行っている。この他、八十二銀行(地方銀行では初めて2006年4月に地場証券のアルプス証券を完全子会社化し、翌年9月に八十二証券に社名変更)や千葉銀行(ちばぎん証券(旧中央証券)を2011年10月に完全子会社化)、福岡銀行(ふくおか証券(旧前田証券)を2012年4月に完全子会社化)などもグループの証券子会社と連携して銀行業務と証券業務を店舗内の同一フロアで行うワンストップショッピング型の共同店舗の運営に取り組んでいる。

さらに、2007年にはわが国の地方銀行が証券会社と共同出資のうへ証券子会社を設立した初めてのケースとして、山口フィナンシャルグループが東海東京証券と提携してワイエム証券を設立した。その後、同様の形態により2008年に設立された浜銀TT証券(横浜銀行と東海東京証券との合弁)や、2010年の西日本TT

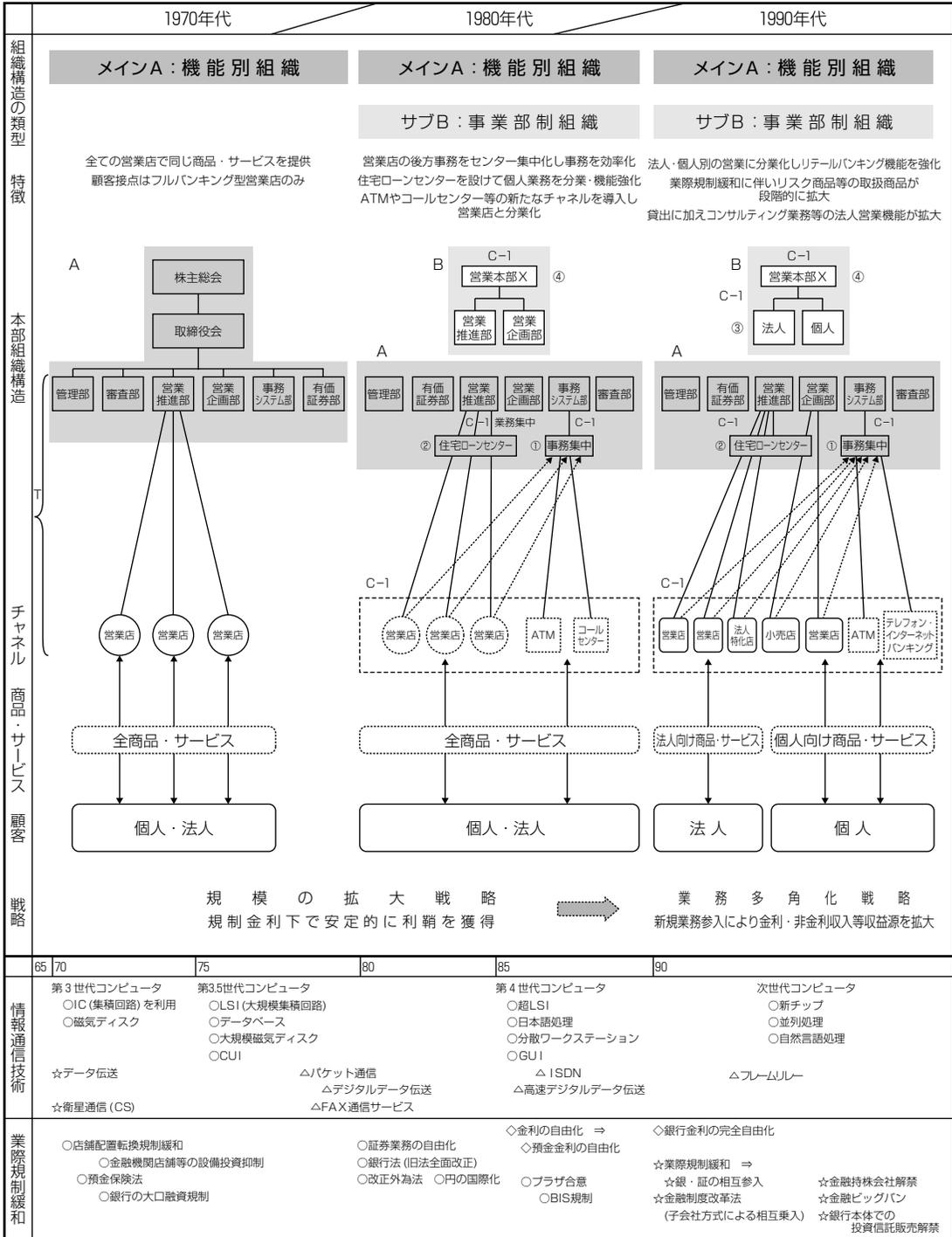
証券(西日本シティ銀行と東海東京証券との合弁)などのケースにおいては、人材教育や商品の品揃え、証券システムや事務処理等のバックオフィス業務などの分野で双方の親会社が有する経営資源の有効活用を図り、業務運営上のシナジー効果の追求が図られている。

このようなシナジー効果の追求を目指した銀証連携の事例は、銀行と証券会社との間の水平的関係を創造することによって互いの経営資源の有効活用を図り、単体では成し得ない経営のシナジー効果の実現が目指されており、組織の情報処理能力を強化する戦略である(図1のC-2の部分)。

以上のようなわが国の地方銀行による経営環境の変化に対する適応行動としての組織再構築の取り組みを「表1」に基づき類型化すると、久原(1997,2000)や藤原(2006)がわが国の大手銀行の組織構造について、1970年代までの機能別組織から1980年代以降、その大部分が事業部制組織に移行したことを指摘しているのに対し、わが国の地方銀行においては、①1980年代以降も過半数の地方銀行で機能別組織が堅持されてきた一方で、②1980年代に入ってから半数弱の地方銀行で事業部制組織が採用され、機能別組織に次ぐサブ組織となったこと、③2000年代には地域密着型金融に注力する多くの地方銀行でマトリクス組織が導入されたといった組織構造の動態的变化の特徴を確認することができた(図3および図4)。

5. 考察：組織デザイン化戦略の特徴

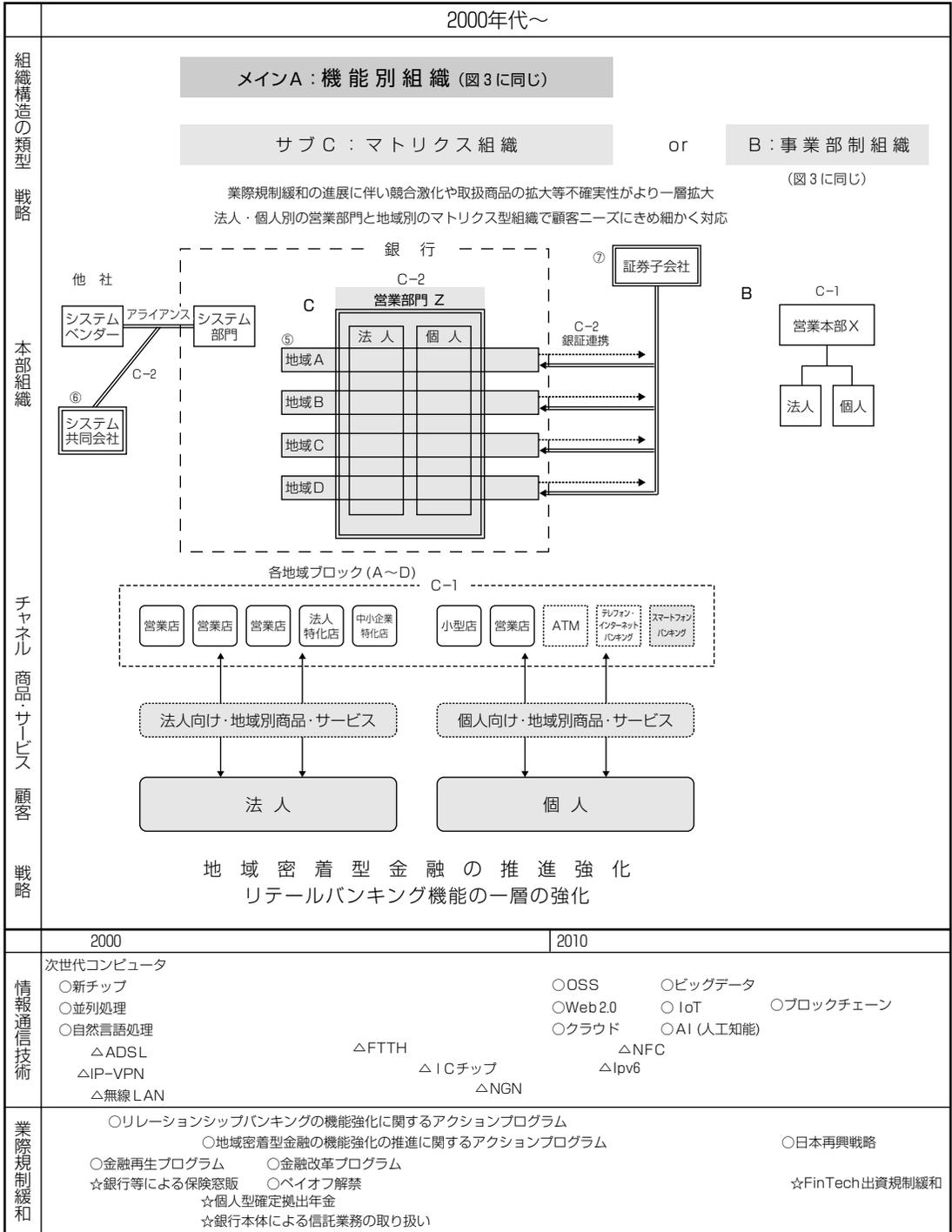
本研究において、わが国の地方銀行の経営環境と組織構造との間に介在する適合関係を経営者の戦略の選択の問題に拡張し、①情報通信技術および業際規制緩和の進展といった地方銀行の経営環境と組織構造との間に適合関係が存在すること、②情報通信技術の活用や新規業務参入の目的に応じてGalbraithのモデルが提示した組織デザイン化のための具体的戦略が選択されてきたことを確認した。



出所：組織構造については地方銀行各々のディスクロージャー誌をもとに、また経営環境については文中の各出展をもとに筆者作成。

備考：記号TおよびC-1, C-2は、図1の組織デザイン化戦略を、また①, ②, ③, ④は表1の再構築された新たな組織を指す。

図3 地方銀行の組織構造の継時的変化の類型



出所：組織構造については地方銀行各行のディスクロージャー誌をもとに、また経営環境については文中の各出展をもとに筆者作成。

備考：記号TおよびC-1、C-2は、図1の組織デザイン化戦略を、また⑤、⑥、⑦は表1の再構築された新たな組織を指す。

図4 地方銀行の組織構造の継時的変化の類型

表 2 組織デザイン化戦略の特徴

経営環境	環境適応のための取組事例		組織デザイン化戦略の目的
情報通信技術の活用	事務処理のセンター集中化	スケールメリット追求・コスト削減	事務集中センターと営業店の分業化： 情報処理負荷の削減
	顧客チャネルの多様化・効率化	顧客利便性の向上とコスト削減	
	法人・個人等市場特化型営業	リテールバンキング機能の強化	法人営業と個人営業の分業化：情報処理能力の強化
	アライアンスを通じたシステム共同化運営	銀行 1 行当たりのシステム運用負担の削減と専門能力の強化	銀行システム部門とシステム会社との水平的関係の強化によるシステム共同運営：情報処理能力の強化
業際規制緩和	公共債ディーリング	新規業務への参入による業務の多角化	有価証券部門の分業化：情報処理能力の削減
	投資信託の窓口販売		営業部門の分業化：情報処理負荷の削減
	生命・損害保険の窓口販売		
	信託業務取り扱い	営業シナジーの追求	銀行営業部門と証券子会社との水平的関係の強化による証券関連業務の共同運営：情報処理能力の強化
銀行と証券子会社の連携によるワンストップサービスの提供			
リレバン行政	地域密着型金融の推進	地域ブロック別の営業推進	地域に密着した地域ブロック別と機能別の各組織の組み合わせのマトリクス型組織によるきめ細かな営業：情報処理能力の強化

出所：筆者作成。

先行研究が、わが国の大手銀行の大部分が 1980 年代以降に機能別組織から事業部制組織に移行したことを指摘しているのに対して、本研究では、わが国の地方銀行は機能別組織をメイン組織として堅持しており、それに次ぐサブ組織として、一部の地方銀行が経営環境の不確実性が拡大するのに従って、機能別組織から事業部制組織に移行した後、2000 年代に入って、課業の不確実性が極めて高い場合に有効であると Galbraith が指摘した、水平的な関係を通じた柔軟な組織構造、とりわけその最終的形態としてのマトリクス組織へと段階的に組織構造を再構築してきたことを確認した。

加えて、環境という所与の状況要因に対していかなる組織構造が適合するのといった環境決定論的な適合関係が重視されて環境と組織との間に介在する戦略的選択の視点を欠くといった当該理論に対する批判が存在することに関して、経営環境と組織構造との適合関係に介在する戦略的選択の問題をも考察の対象に加えるこ

とにより、経営環境の変化への適応行動としての経営者による戦略の選択と戦略目的の実現のための組織再構築との関係を明らかにした。

具体的には、わが国の地方銀行は、分業化により情報処理の負荷を削減するため機能別組織を構築し、①事務処理のセンター集中化や、②顧客チャネルの多様化、③法人部門や個人部門などの特性の異なる市場毎に特化した営業組織の構築に取り組むとともに、④情報システムの肥大化に際しては、水平的関係の強化を通じて情報処理能力を強化するため、システムベンダーとのアライアンスによるシステム運営の効率化・専門化に取り組んできたことを確認した(表 2)。

また、業際規制緩和に伴い新たに取り扱いが可能となった証券業務や保険業務等への参入に際しても、営業部門の分業化を通じて既存組織に対する情報処理の負荷を削減しつつ高度な専門性の確保するため、自己充足型組織を機能別の組織に再編し、⑤公共債ディーリングへの参

入や、⑥投資信託や生命・損害保険の窓口販売、⑦信託業務の取り扱いを開始するとともに、組織の水平的関係の強化を通じて情報処理能力の強化を図り、⑧証券子会社の設立と銀証連携による金融のワンストップサービスの提供に取り組んできたことを明らかにした（表2）。

わが国の地方銀行は、情報通信技術を重要な経営基盤とする装置産業であり、情報処理を通じてその主な機能である金融仲介を果たす、国民経済の基盤たる金融仲介機能や仲裁機能を担う社会基盤としてのインフラストラクチャーである。それゆえ、金融システムの安定化等の観点から、地方銀行の経営戦略や企業活動の根幹である業務範囲そのものが金融当局主導による業際規制緩和により決定されてきたのである。

したがって、組織内部の異なる利害を有する人々の政治的行動やパワーに比べて、情報通信技術や業際規制緩和などの外部の経営環境の方が、地方銀行の経営に対してより大きな影響を与えていることから、わが国の地方銀行の経営環境と組織構造との間の適合関係を明らかにするうえで、組織の環境適応理論のGalbraithのモデルが、わが国の地方銀行の経営の実態により即した有効な分析ツールとなったものと考えられる。

6. おわりに：結論と今後の研究課題

本稿では、情報通信技術および業際規制緩和の進展を変化する経営環境として捉え、組織の環境適応の理論的枠組みを用いてわが国の地方銀行の経営戦略と組織再構築の取り組みについての事例分析を行った。

その結果、地方銀行が自らの役割を果たし、地域で生き残るため、経営環境の変化に伴い拡大する不確実性に対処すべく、情報処理負荷の削減と情報処理能力の強化を目的とした組織デザイン化戦略に取り組んできたことを確認した。

長らく続く低金利環境下において異業種からの参入も加えた競合の激化に伴い資金利鞘が持

続的に低下する中で、わが国の地方銀行が自らの役割を持続的に果たしていくためには、銀行業務とのシナジー効果が期待される業態横断的な多様なビジネスラインの拡充を通じて顧客満足度の向上を図りつつグループ全体の収益力をより一層強化することが必要になっている。

現行の銀行法においては持株会社の役割が「経営管理とそれに付帯する業務」に限定されているなど銀行業務中心の枠組みとなっており、わが国の地方銀行グループにおいて、持株会社傘下の銀行のみならず証券やカード、リース子会社等も含めたグループ全体の総合的な収益力強化に向けた取り組みが進みつつある実態との一部乖離が認められるのが現状である。

このような銀行を取り巻く経営環境の変化を受けて、2015年5月、金融審議会の諮問により「金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ」が発足され、内外の経営環境の変化に対応すべく柔軟な業務展開が可能となるよう金融グループの業務範囲や経営管理のあり方、持株会社の役割などについて、制度改革を視野に入れた検討が行われたところである（金融審議会、2015）。

今後、高度な経営管理能力や盤石な経営体力を有する地方銀行は、持株会社を設立したうえで、①グループ経営全体の方針やグループ各社の収益目標、リスク許容度、資本政策の策定し、②それらの経営管理を実施することに加えて、③子会社間で共通するバックオフィス業務など従来グループ内の子会社毎に重複的に行われていた業務を持株会社に集約することによって、より一層のグループ全体の経営の効率化や収益力の向上を図ることが予想される。

一方で、グローバルに業務展開を行う金融グループの破綻処理手法に関する近年の議論において、システム上重要な銀行グループ（G-SIBs）を対象とした秩序立った破綻処理を確保する枠組みである「TLAC」において、持株会社が破たん時の損失吸収力を備えた資本または適格負債を発行することが求められており¹¹、万が一

の場合は持株会社の所在国の監督当局が持株会社に対する処理権限を通じて金融グループを一体的に処理する「SPE」の考え方が主流になっている¹²。

これらの2つの仕組みを機能させるためには持株会社の組織構造が必要となるため、わが国の地方銀行グループにおいても、国際業務を積極的に展開する金融グループは、業務範囲の拡大やグローバルな業務展開の進展に伴い金融システムへの影響が相応に見込まれる場合には、以上のような国際的金融規制の潮流の下、持株会社方式が経営の選択肢としてその重要性を増すことが想定される。

地方銀行グループの持株会社方式による運営は、上位部門の持株会社組織に権限を集中して司令塔としてグループ全体を一体的かつ集権的に経営管理を行うことで、グループ各社の活動についての相互調整をうまく行うことができるメリットが期待される一方で、肥大化した組織内部での社内政治による資源調達や資源配分の非効率性をもたらす原因になりかねない。

持株会社方式のようなマルチ・ユニット型の組織は、持株会社傘下の各子会社に共通する経営資源の調達を職員が自身の所属部門に有利に進めるための社内政治によるインフレンス活動を活発化させて (Milgrom & Roberts, 1992), 純粹の市場原理から乖離した歪みや非効率性を生み出してしまう可能性が存在する (Sharfstein & Stein, 2000)。

したがって、業際規制緩和に伴う業務範囲の拡大や組織の肥大化に伴う非効率性の問題を抑制するためのグループ・ガバナンス構造のあり方について研究することが今後の課題である。

また、近年の FinTech の例にみられるような急速な情報通信技術の発展は、金融取引の構造的変化を促しており、異業種の参入とも相まって決済サービスの分野のみならず金融ビジネス全般において、イノベーションを通じて新たな商品・サービスの創造を誘発することが期待されている。

情報通信技術や業際規制緩和が今後ますます進展することが予想される中、わが国の地方銀行は自らイノベーションを起こすことによって環境に働きかけ、市場や新しい付加価値を創造する戦略を実行することがより一層重要になるものと考えられる。そのような戦略の実行と持続可能な新たなビジネスモデルの構築を可能とする環境創造型の組織構造のあり方を探ることが、もう一つの今後の研究課題である。

謝 辞

本稿の執筆にあたり、2名の匿名のレフリーの先生方から貴重なコメントをいただきました。

ここに記して感謝申し上げます。

注

- 1 金融 (Finance) と技術 (Technology) を組み合わせた造語で、金融と情報通信技術の融合を通じてイノベーションを目指すベンチャー企業のことをいう。近年のブロックチェーンなどの新しい情報技術の登場は、将来的に金融機関のビジネスモデルを根本的に革新させる可能性があることが指摘されている。
- 2 わが国は現在、①未来投資による生産性革命の実現と、②ローカル・アベノミクスの推進を車の両輪とする『日本再興戦略』に取り組んでおり、地域金融機関においても地域経済を支える中堅・中小企業等の収益力向上や事業再編等の積極的な経営支援を通じて「稼ぐ力の強化」や「生産性の向上」、「円滑な新陳代謝の促進」を図り、地方創生に貢献していくことが期待されている (内閣官房日本経済再生総合事務局, 2015)。
- 3 金融庁は、平成 15～16 年度の「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」に続き、平成 17～18 年度の取り組みについては「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム (平成 17～18 年度)」と表現するなど、リレーションシップバンキングを「間柄重視の地域密着型金融」と呼んでいる (村本, 2005)。したがって、本稿ではリレーションシップバンキングと地域密着型金融を同義として取り扱う。
- 4 Barnard (1938) は、ある行為が環境の変化に対応してある特定の望ましい組織目標を達成した場

合、その行為を「有効的」であるとし、また目的の動機を満ち組織に対する貢献者の協働意欲を引き出す場合、その行為を「能率的」であるとしたうえで、組織が長期的に存続し続けるためには、「有効性」と「能率」の2つの要件が必要であることを指摘した。

- 5 Bertalanffy (1968)によれば、オープンシステムとは、元来、外部環境からエネルギーや情報をインプットしてそれを内部で転換した後、アウトプットを通じて環境に影響を与えるといった、生物を説明する概念である。この概念は、環境が変化すれば、その存続を維持するため、内部構造や過程を環境に適応させるといった環境とシステムとの間のインタラクティブな関係を重視する。
- 6 このような点で、彼がいう情報処理とは、人々が課業の遂行に必要な道具や技法、知識を活用しながら組織目標のために必要な情報量と現実に組織が保有している情報量との格差としての組織目標達成にとっての不確実性に対処することをいう。
- 7 分析対象全期間中において東京証券取引所一部に上場していない、みちのく銀行、東北銀行、荘内銀行、富山銀行、三重銀行、但馬銀行、鳥取銀行、筑邦銀行、および合併を行った、北都銀行、筑波銀行、近畿大阪銀行、池田泉州銀行、さらに新設の北九州銀行の計13行を分析対象外とした。
- 8 当時、実践的な金融自由化の観点から規制や制度の見直しの必要性について提唱していた蠟山は、日本版ビッグバンの青写真の作成に参加した当時の各審議会の問題意識についてふれ、金融制度調査会の問題意識が「規制緩和を通じて規模の経済や範囲の経済を追求し、金融機関を強化することであった」と論じている。
- 9 広田・筒井(1992)はわが国の銀行の資金仲介における①貸し出し、②預金、③有価証券投資の3つの業務を取り上げて、それらの間に範囲の経済が存在するかについて検証し、兼業することによって、費用節約のみならず収益増加といった形でも利益をもたらすことを指摘している。
- 10 横浜銀行は、新形態の個人向けの機能特化型店舗として、100平方メートル規模で、人員4～6人程度の「ミニ店舗」を2001年より設置し、投資型商品の資産運用サポートを充実させている。
- 11 Financial Stability Board (2015)「Principles on Loss-absorbing and Recapitalisation Capacity of G-SIBs in Resolution (グローバルなシステム上重要な銀行の破綻時の損失吸収及び資本再構築に係る原則)」およびFinancial Stability Board (2014)「Adequacy of Loss-Absorbing Capacity of Global Systemically Important Banks in Resolution (グローバルなシステム上重要な銀行の破綻時の損失

吸収力の充実(市中協議文書))」を参照。

- 12 単一の破綻処理当局が金融グループの頂点に位置する持株会社等に対してのみ破綻処理の権限を適用するアプローチのことで、G-SIBsの多くの母国当局がSPE (Single Point of Entry)を現時点での望ましい破綻処理アプローチであると位置づけている (Financial Stability Board (2014)「Towards Full Implementation of the FSB Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions (『金融機関の実効的な破綻処理の枠組みの主要な特性』の完全な実施に向けて)」)。

引用文献

- Ansoff, H. I. 1979 *Corporate strategy*. Macmillan. (村元一訳 戦略経営論 産業能率大学出版部 1980)
- Barnard, C. I. 1938 *The functions of the executive*. Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 新訳 経営者の役割 ダイヤモンド社 1968)
- Berger, A. N. & Udell, G. F. 1995 Relationship lending and lines of credit in small firm finance. *The Journal of Business*, **68**(3), 351-381.
- Berger, A. N. & Udell, G. F. 2002 Small business credit availability and relationship lending: The importance of bank organizational structure. *The Economic Journal*, **112**(3), 32-53.
- Bertalanffy, L. v. 1968 *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller. (長野 敬・太田邦昌訳 一般システム理論 みすず書房 1973)
- Boot, A. W. 2000 Relationship banking: What do we know? *Journal of Financial Intermediation*, **9**, 7-25.
- Boot, A. W. & Thakor, A. V. 1994 Moral hazard and secured lending in an infinitely repeated credit market game. *International Economic Review*, **35**, 899-920.
- Brand, H. & Duke, J. 1982 Productivity in commercial banking: Computers spur the advance. *Monthly Labor Review*, 19-27.
- Bryan, L. L. 1988 *Breaking up the bank — Rethinking an industry under siege*. Dow Jones-Irwin.
- Bryan, L. L. 1991 *Bankrupt — Restoring the health and profitability of our banking system*. Harper Collins.
- Child, J. 1977 *Organization: A guide to problems and practice*. Harper & Row.
- Diamond, D. 1984 Financial intermediation and delegated monitoring. *Review of Economic Studies*,

- 51(3), 393-414.
- Diamond, D. 1991 Monitoring and reputation: The choice between bank loans and directly placed debt. *Journal of Political Economy*, 99, 688-721.
- Duncan, R. B. 1972 Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Evan, W. M. 1966 The organization set: Toward a theory of interorganizational relations. In Thompson, J. D. (ed.) *Approaches to Organizational Design*. University of Pittsburgh Press. (土屋敏明・金子邦男・古川正志訳 組織の革新ダイヤモンド社 1969)
- Financial Stability Board 2014 Adequacy of loss-absorbing capacity of global systemically important banks in resolution.
- Financial Stability Board 2014 Towards full implementation of the FSB key attributes of effective resolution regimes for financial institutions.
- Financial Stability Board 2015 Principles on loss-absorbing and recapitalisation capacity of G-SIBs in resolution.
- Freixas, X. & Rocher, J. 1997 *Microeconomics of banking*. The MIT Press.
- 藤原賢哉 2006 金融制度と組織の経済分析—不良債権問題とポストバブルの金融システム— 中央経済社.
- Galbraith, J. R. 1971 Matrix organization designs: How to combine functional and project forms. *Business Horizons*, 14(1), 29-40.
- Galbraith, J. R. 1972 Organization design: An information processing view. In Lorsch, J. W. & Lawrence, P. R. (eds.) *Organization planning: Cases and concepts*. Irwin-Dorsey.
- Galbraith, J. R. 1973 *Designing complex organizations*. Addison-Wesley. (梅津祐良訳 横断組織の設計ダイヤモンド社 1980)
- Galbraith, J. R. 1977 *Organization design*. Addison-Wesley.
- Hall, R. I. 1981 Decision-making in a complex organization. In G. W. England, A. R. Negandhi & Wilpert, B. (eds.) *The functioning of complex organizations*. OG&H.
- 浜田 実 1991 金融機関における今後の情報戦略について 金融研究, 10(3), 日本銀行金融研究所, 65-86.
- Hickson, D. J., Pugh, D. S. & Pheysey, D. 1969 Operations technology and organization structure: An empirical reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 378-397.
- 広田真一・筒井義郎 1992 銀行業における範囲の経済性 堀内昭義・吉野直行(編) 現代日本の金融分析 東京大学出版会.
- 細田 隆 1998 転換期の金融システム 金融財政事情研究会.
- Hunter, L. W. & Lufkas, J. J. 1998 Firm evidence of the information age? Information technology, work practices, and wages. *Working Paper, Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania*, 98-02-B.
- 鹿見嶋治利 1992 銀行経営論 中央経済社.
- 粕谷宗久 1986 Economies of scope の理論と銀行業への適用 金融研究, 5(3), 日本銀行金融研究所, 49-79.
- 粕谷宗久 1989 銀行業のコスト構造の実証分析 金融研究, 8(2), 日本銀行金融研究所, 79-118.
- 粕谷宗久 1993 日本の金融機関経営 東洋経済新報社.
- 金融庁 2003 リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム.
- 金融庁 2005 地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム (平成 17 ~ 18 年度).
- 金融庁 2014 金融モニタリング基本方針 (平成 26 事務年度).
- 金融審議会 2015 決済業務等の高度化に関するスタディ・グループ中間整理.
- 金融審議会 2015 金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ報告.
- 金融審議会金融分科会第二部会 2003 リレーションシップバンキングの機能強化に向けて.
- 金融情報システムセンター編 2015 金融情報システム白書 (平成 28 年版) 財経詳報社.
- 金融制度調査会・金融制度第一委員会 1990 地域金融のあり方について.
- 岸田民樹 2006 経営組織と環境適応 白桃書房.
- 久原正治 1997 銀行経営の革新—日米比較研究— 学文社.
- 久原正治 2000 新版 銀行経営の革新—邦銀再生の条件— 学文社.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. 1967 *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press. (吉田 博訳 組織の条件適応理論 産業能率大学出版部 1977)
- Leland, H. & Pyle, D. 1977 Information asymmetries, financial structure and financial intermediation. *Journal of Finance*, 32(2), 371-387.
- Milgrom, P. & Roberts, J. 1992 *Economics, organization and management*. Prentice Hall. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村 理・八木 甫訳 組織の経済学 NTT 出版 1997)

- 村本 孜 1994 制度改革とリテール金融 有斐閣。
- 村本 孜 2004 地域金融機関論—「法と経済学」による序論的考察—(I) 成城大学経済研究, 166, 73-94.
- 村本 孜 2005 リレーションシップ・バンキングと金融システム 東洋経済新報社。
- 内閣官房 日本経済再生総合事務局 2015「日本再興戦略」改訂 2015—未来への投資・生産性革命—。
- 西村吉正 2011 金融システム改革 50年の軌跡 金融財政事情研究会。
- 大森 徹・中島隆信 1999 日本の銀行業における全要素生産性と仲介・決済サービス, IMES Discussion Paper, 99-J-20 日本銀行金融研究所。
- 折谷吉治 1991 情報通信技術と金融 金融研究, 10(3), 日本銀行金融研究所, 115-155.
- Perrow, C. 1967 A framework for the comparative analysis of organization. *American Sociological Review*, 32(2), 194-208.
- Petersen, M. A. & Rajan, R. 1993 The effects of credit market competition on firm-creditor relationships. *Working Papers, University of Chicago*, Feb.
- Pfeffer, J. 1978 The Micropolitics of organizations. In M. W. Meyer et al. *Environments and organizations*. Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 1978 *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Prasad, B. & Harker, P. T. 1997 Examining the contribution of information technology toward productivity and profitability in U.S. retail banking. *Working Paper, Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania*, 97-09.
- Rogers, D. 1992 *The Future of American banking: Managing for change*. McGraw-Hill.
- 蛸山昌一 1989 金融自由化の経済学 日本経済新聞社。
- 蛸山昌一 1998 日本版金融ビッグバン青写真作成に参加して 広島大学経済論叢, 21, 57-85.
- Sharfstein, D. & Stein, J. 2000 The dark side of inter-nal capital markets: Divisional rent-seeking and inefficient investment. *Journal of Finance*, 55, 2537-2564.
- Stein, J. C. 2002 Information production and capital allocation: Decentralized versus hierarchical firms. *The Journal of Finance*, 57(5), 1891-1921.
- Stopford, J. M. & Wells Jr, L. T. 1972 *Managing the multinational enterprise*. Basic Books. (山崎清訳 多国籍企業の組織と所有政策 ダイアモンド社 1976)
- 滝川好夫 2006 リレーションシップ・バンキングの経済理論：1つのサーバイ 神戸大学経済学研究年報, 53, 41-65.
- 滝川好夫 2007 リレーションシップ・バンキングの経済分析 税務経理協会。
- Thompson, J. D. 1967 *Organizations in action*. McGraw-Hill.
- 筒井義郎 1988 金融市場と銀行業 産業組織の経済分析 東洋経済新報社。
- 筒井義郎・植村修一編 2007 リレーションシップバンキングと地域金融 日本経済新聞出版社。
- Weick, K. E. 1969 *The Social psychology of organizing*. Addison-Wesley. (金児 暁訳 組織化の心理学 誠信書房 1980)
- Weick, K. E. 1979 *The Social psychology of organizing*. 2nd. Addison-Wesley.
- Woodward, J. 1958 *Management and technology*. HMSO.
- Woodward, J. 1965 *Industrial organization: Behavior and control*. Oxford University Press. (矢島鈞次・中村壽雄共訳 新しい企業組織 日本能率協会 1970)
- 家森信善 2004 地域金融システムの危機と中小企業金融 千倉書房。
- 横浜銀行 2011 創立 90 周年記念誌 地域とともに 141 年 横浜銀行の歩み。

(平成27年12月14日受稿, 平成29年3月10日受理)

