

## 日米の金融機関経営者

邦銀の不良債権問題が暗礁に乗り上げるなか、公的資金注入と引き換えに経営に失敗した邦銀経営者は責任をとり退陣し、経営能力のある米国の経営者に経営を任せようかといった議論がある。このような議論は感覚的に行われており、彼我の経営者パフォーマンスの成否について実証的分析を行ったわけでもない。日本の経営学者が金融機関の経営について実証的な研究をサボっていることも、客観的な議論を難しくしている大きな原因だと思う。このようなことを考えている時、タイムリ―に日米で金融機関経営者の失敗事例と成功事例を詳しく分析した格好の本が出版された。

『山一証券失敗の本質』は一九八五年に常務国際本部長で山一を退陣し、その後外資系証券会社の経営の任にあった著者が、企業倫理、ガバナンス、企業文化の分析を軸にその経営失敗の要因を摘出している。一般的には良識を備えていたであろう大企業社員が社内出世競争に明け暮れるうちに、居心地の良い仲間だけで経営陣を

構成し、責任は他に転嫁して経営判断の誤りを積み重ねていく。著者を含めて役員に選ばれたものには本来の経営者として要請される先見性や決断力は身についておらず、引き立ててくれた社長に忠誠

### 山一証券失敗の本質

河原 久

PHP研究所  
2002年11月



を尽くすだけとなってしまう。このようにして歴代の経営者達は問題を先送りし、問題が解決できないほど大きくなったところで頼りにした大蔵省にも見放されて企業は崩壊した。問題は山一に限らず

多くの日本の金融機関に共通するもので、この分析から教訓として学ぶものは多い。

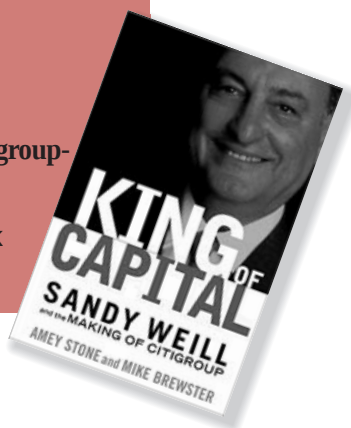
一方『King of Capital』は並外れた経営力で幾多の苦難を克服してきたシティグループ会長のサンフ

### King of Capital

-Sandy Weill and the Making of Citigroup-

Amey Stone & Mike Brewster

Jhon Wiley & Sons, Inc., New York  
2002年



オード・ワイルの半生記である。ワイルはブルックリンのユダヤ系移民中産階級の家生まれ、コーネル大学を卒業後ベア・スターンズのメッセンジャーを振り出しに、一九六〇年には小規模の株式プロ

ーカーを設立し、その後次々と業績の低迷する名門企業を小が大を呑むかたちで買収し、収益のボトムラインを最重要視して現場主義の経営を続けるなかで高い業績をあげ成功を納めてきた。一九九八年には、ソロモンやスミスバーニーを傘下に収めたトラベラーズ・グループをシティグループと合併させることで世界最大の金融コングロマリットを築いた。

その後、エンロンやワールドコムとの破綻のなか、シティグループでは投資銀行部門と他部門のさまざまな利益相反行為等の問題が明らかになった。ワイル会長自らも社外取締役を務めるAT&Tの主幹事案件獲得のため、ソロモンの通信業界アナリストに同社の格付を上げるよう圧力を加えたとして、NY州司法当局の事情聴取を受けているといわれる。

しかしながら本書に述べられているように、幾多の難局に直面するたびに素早く的確な問題への対応をしていくワイル会長の実像をみていくと、百戦錬磨の経営者として今回の苦境も乗り切っていくのではないかと思えてならない。