

投資銀行の秘密

— ゴールドマン・サックスの 企業文化の優位 —

その強欲と利益文化により大手専業五社のうち三社が消滅し、アメリカの投資銀行は絶滅の危機に瀕したように見えたのがつい一年前。ところが、先ごろ発表された二〇〇九年第三四半期の業績を見ると、ゴールドマン・サックスとJPモルガン・チェースの二社が

投資銀行業務で過去最高益を記録している。競争相手が減ったこともあるが、これらの投資銀行が引き続き大きなリスクをこれまでよりは多少注意深くとることで、大きな利益を上げていることがわかる。

パートナーシップ形態の米国投資銀行は、米国開拓期の鉄道や通信インフラ金融に大きな役割を果たし、成長する自動車や鉄鋼、石油企業などの証券引受やM&A助言などを通じ、長期的取引関係を築きその地位を高めていった。やがて七〇年代に入りトレーディング力を持つ新興勢力が台頭し、八〇年代に入ると規制緩和により商業銀行や欧州のユニバーサルバンクの参入により競争が激化した。ITや金融技術の発達により新たな金融商品の開発が進み、業務が多角化し自己勘定でリスクをとるトレーディング業務

が主要業務となった。そこでは企業規模や資本力が競争優位の源泉となり、株式を公開したり大手商業銀行の傘下に入ることになる。投資銀行業務の本質は、その優れた人材が持つ暗黙知としての情報とスキルの優位に基づく市場でのリスクテイクにある。情報が不完全な金融資本市場にとって投資銀行の存在は不可欠のものである。

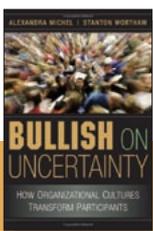
中でもゴールドマン・サックスは、モルガン・スタンレーなど一流の投資銀行の後塵を拝した新興の投資銀行の一つであったにもかかわらず、今では最高の投資銀行として高い利益を上げ続けている。その経営陣OBはルービンやポールソン、両財務長官などの政府高官につき、ハーバードなどの一流ビジネススクールの最優等学生の就職先としても最も人気が高い。その秘密を探ることは、投資銀行の本質を理解するうえでも重要である。

①は、組織学者によるケーススタディである。ゴールドマンが優秀なMBAを雇い、不確実性の大きな困難な仕事に最初から投げ込むことで、どのような状況にも柔軟に反応できる人材を養成していく独自の企業文化を持っていることを指摘し、そこに大きなリスクをとることを本業とする組織全体の競争優位があることを明らかにする。

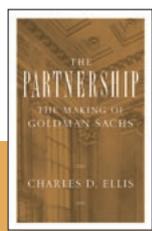
②は、ゴールドマンの戦略コンサルタントの著者が、多くのゴールドマンのリーダーたちとの接触から得た経験を基礎に、五〇年前には小さな家族経営の投資銀行にすぎなかったゴールドマンが、現在の成功した地位を築くに至る要因となったパートナーシップの企業文化の秘密を詳しく描く。

③は、ゴールドマンに關し唯一邦訳で読める本である。著者は同社の優秀な女性為替トレーダーである。長いパートナーシップの時代から九七年の株式公開までの一三〇年の歴史を通じて築きあげた、ゴールドマンの顧客を重視しリスクテイクを奨励する企業文化の強みに着目し、その成功の要因を描く。

これらからわかるのは、八〇年代以降の競争の激化の中でも、ゴールドマンが他社にはまねのできない、独自の競争優位となる企業文化を維持し続けているということである。顧客からの高い評価が、市場情報やネットワークの優位を通じた自社トレーディングでの圧倒的なリスクテイク力につながっている。それは、長期の勤続とパートナーシップの伝統を引き継ぐチームワークによるエリートの特レーダーたちの仲間文化である。



① **Bullish on Uncertainty**
How Organizational Cultures Transform Participants
Alexandra Michel and Stanton Wortham
Cambridge University Press / 2009



② **The Partnership**
The making of Goldman Sachs
Charles D. Ellis
The Penguin Press / 2008



③ **ゴールドマン・サックス**
— 世界最強の投資銀行 —
リサ・エンドリック著 / 斎藤聖美訳
講談社 / 1998年