

金融機関はなぜ経営に失敗するのか？

金融の自由化と金融機関の多角化や大規模化が進む中で、いくつもの大手金融機関が経営に失敗している。その理由は次の五点に集約される。(一)業務の拡大と複雑化の中でのリスク管理の失敗、(二)利益至上主義とそれを助長するインセンティブの問題、(三)経営者の独走と「Too Big To Fail」のモラルハザード、(四)規制当局の無知と怠慢、(五)これらを助長する企業文化の変容である。金融機関の業務の基本は、リスクを管理し、個人の財産を守り、必要な分野に資金を供給し、社会に価値を生む地味で重要な仕事である。この基本から外れた経営が行われたことに問題の本質がある。今回たまたま同じ時期に、関係者のインタビューを中心に金融機関経営実態を内側から明らかにした興味深い本が三冊出た。それぞれフォーカスは違うが一読の価値がある。

①は、ゴールドマン・サックスの企業文化の変容と漂流をテーマにする。最も優れた人材を集め、幹部出身の政府高官も多く輩出した超優良企業が、顧客第一のパートナーシップの企業文化から、グローバル化の環境の中で大きなリスクを取る必要から株式を公開し(一九九九年)、時に顧客を犠牲にしてまで自己利益を最大化する、トレーダー中心のアグレッシブな文化に変貌していく。その過程で高い利益を達成するが、さまざまなスキャンダルにも見舞われる。本書の研究でコロンビア大学博士号を取った著者は、同社でM&Aアドバイザーと、自己勘定のトレーディングという本流業務を一〇年近く経験しており、内部の重要パートナーの証言や公開された資料を積み上げ、この企業文化の変容をバランスよく実証的に明らかにしている。

②は、英国の大手銀行RBSの急膨張と破綻の物語である。ビッグバン以降金融を主産業の一つと位置づけ、シティに依存して成長した英国経済は、リーマン・ショックという対岸の火で、大手銀行の国有化に進まざるを得ず、大打撃を受ける。その主役の一つ、RBSの前身ロイヤル・バンク・オブ・スコットランドは、長い歴史を持つ伝統的な商業銀行であった。それが一九九九年に英国三大銀行のOneWestを買収、二〇〇七年にはオランダに本社を置く国際的な銀行のABNアムロの一部を買収で、一時的に世界最大の多角化した銀行の一つになったが、リーマン危機に直面し、一挙に破たんへの道へ進む。その破綻の主人公は、銀行業務の経験も少ないのに若くしてCEOに抜擢され、金融業務のリスクをよく理解せず、口うるさく細かいことにしか興味がないスコットランドの会計士上がり、フレッド・グッドウィン卿の行動特性にあった。なぜ、金融のプロが集まっていたはずのシティでこのようなことが起き、取締役会や規制当局は、その間何をしていたのか。著者はスコットランド出身のジャーナリストで、調査報道の腕を生かし、関係者のインタビューを通じて主人公たちの暴走を生き生きと描く。

③は一九九七年に破たんした山一証券のサイドストーリー。破たん後の社内調査や清算処理に携わった、社内では場末と呼ばれたバックオフィス出身の二名の社員に密着取材した物語である。著者は読売新聞社会部の敏腕記者として知られ、その後読売巨人軍の球団代表として渡邊恒雄読売新聞社主巨人軍オーナーから解任され、組織を追われたことで有名である。自らの経験から、組織の中で下積みとなる人に暖かなまなざしを持っている様子が見られ、山一證券がエリート経営者たちの仲間経営で失敗し破たんする中で、あの意味その犠牲者となったごく普通のサラリーマンの生きざまに焦点を当てる中から、その企業文化の問題点を浮き彫りにしている。



① What Happened to Goldman Sachs: An Insider's Story of Organizational Drift and its Unintended Consequences
Steven G. Mandis
Harvard Business School Press, 2013.10



② Making it Happen: Fred Goodwin, RBS and the Men Who Blew Up the British Economy
Iain Martin
Simon & Schuster Ltd., 2013.11



③ しんがり
山一證券最後の12人
清武英利
講談社
2013年11月