

藤野哲也の



グローバル随想

第2回

ブッシュ、BISそして
平家・海軍・国際派

米国ではポスト・クリントンへ向かって大統領選の候補者指名争いが繰り広げられている。共和党では当初ブッシュ・ジュニアの優勢が言われていたが、外交に見識がない点をさまざまに攻められて苦しんでいるのは意外である。

父親であるブッシュ前大統領の方はどちらかと言えば外交の人であった。70年代に米国政府の北京事務所長として中国に駐在し、戦後の米国大統領としては珍しく「外からアメリカを見た」経験を有するブッシュは、ベルリンの壁崩壊やソ連崩壊、湾岸戦争などの世界政治の危機や転換点をうまく取り仕切った印象が強い。当たり前だが、そういう資質は遺伝するものではないらしい。グローバルな視点や戦略という点に関しては何にも増して経験、とくに外から自国を見た経験が重要な働きをするようである。

戦略と言えば、従来、学生に「日本の金融業界には経営戦略がない。経営学の対象外である」と話してきた。「銀行局長が頭取、各行頭取は常務」と言われる護送船団方式を揶揄してのことであるが、山一證券の破綻以来、この2年間に起こったことはこの前言を訂正するに十分なものであった。企業集団を超えた合併あり（住友銀＝さくら銀）、長短の垣根を越えた企業グループ間の統合あり（興銀＝第一勧銀＝富士銀）、外資との資本提携あり（日興証券＝シティ・トラベラーズグループ）、持株会社あり（大和証券）、スーパー・リージョナル連合あり（あさひ銀＝東海銀）……といった具合に、およそ考えうる戦略パターンがあったという間に現実の事例となった。経営

学の対象外どころか、「経営戦略の宝庫」そのものである。

一言断わっておくが、「経営戦略がない＝競争がない」ということではない。むしろ、銀行業界は日本でも最も競争の激しい業界のひとつであると言えよう。護送船団方式下に置かれ経営戦略を競う自由度が低いだけに、貸し出し競争・預金獲得競争は激しさを増し、ありとあらゆる戦線での体力勝負が繰り広げられた。選択肢（戦略の幅）が人為的に制限されれば、投入量（兵力、装備）の勝負になるのは当然である。銀行業界が産業界に比して高額の報酬を以って兵士に報いようとしたのはこの消耗戦の代償と理解すべきであろう。



気になるのは銀行業界に経営戦略の時代をもたらした要因は何だったのかという問題である。貸し込んだ不動産融資が不良債権化したからなのか、住専問題や接待疑惑で叩かれた大蔵省が護送船団方式を解いたからなのか、もっと大きく規制緩和＝金融ビッグバンの流れが逆らい難い潮流だからなのか……多くの要因が結びついた結果ではあるが、少なくとも薄利多売のビヘイビアを改めさせたのはBISの自己資本規制ではなかっただろうか。自己資本比率を8%以上に保つという課題は邦銀をして体力勝負の貸し出し競争から身を引かせ、取引で儲けることが優先課題となった。歯車は逆に回り、投入量に制約が生じた中でパフォーマンスを上げんとすれば、選択肢＝戦略の勝負になるのもまた必然であ

ったように思われる。

BIS規制は言うまでもなく識者の嫌う国際規制であり、件の和製英語を使えば「グローバル・スタンダード」であろう。理論的にも、収斂理論（世界は究極的にはひとつに向かっており、多様性に見えるものは発展段階の違いに過ぎない）よりも多様性理論（世界はひとつの原理原則で説明されるものではなく、多種多様な組み合わせである）の方がsophisticatedな感じがする。それはそうなのであるが、一方で、かつての銀行経営が日本的な多様性の現われであると主張する気にはどうしてもなれない。家族を犠牲にしてまで銀行員を駆り立てた経営の果てに到達したものがバブル融資と60兆円の公的資金投入では何ともやり切れないではないか。グローバル・スタンダードであろうが何であろうが、まっとうな経営戦略を競い合ってもらいたいものである。

80年代後半だったか、「日本では平家・海軍・国際派は主流になれない」ということが言われたことがあった。平家／源氏はともかく、かつて米国の実力を考え開戦に反対した合理主義の帝国海軍が精神主義の陸軍に押し切られたことを引き合いに、日本企業の主流を形成するのは日本的な取引慣行、価格体系、複雑な流通経路などをうまく牛耳る国内派ビジネスマンであって、市場取引ベースの海外ビジネスを取り扱う国際派は異国で苦労はしても所詮セカンダリーな存在だというのである。

ここではこの考え方の当否は措くが、それから既に10年以上の年月が経過した。バブル崩壊後、低迷を続ける日本企業の株価であるが、90年代に入って史上最高値を更新している企業も存在する。奥田社長（現会長）を立てて「資本の論理」を推し進めたトヨタ自動車、ロバート・ライシュ労働長官と渡り合って米国子会社の労働争議を解決した海崎社長（現会長）率いるブリヂストン、出井社長を立てて創業以来のユニークな商品コンセプトを追求するソニー、

米国の有力化学業界誌の表紙を飾った金川社長率いる日本の化学業界の「国際優良銘柄」信越化学など、いずれも日本を代表する企業でもある。



経営環境の厳しさを嘆いたり、公共投資に頼ろうとする企業経営者が多い中でこれらの企業経営者は際立っているが、面白いことにいずれも海外ビジネス経験を有するという共通点がある。奥田会長がトヨタ自販時代にフィリピン現法勤務を6年経験し「勉強になった」としていることや、海崎会長が買収したものの赤字体質の続くファイアストーン社を立て直すため米国で苦労したことはよく知られている通りであり、出井社長もまた欧州経験9年、金川社長に至っては78年以来20年余りの米国現法社長兼務と海外経験が長い。しかも、これらの経営者がおこなった企業改革はどう考えても横並び意識や売上高至上主義などの日本型経営の延長線にあるとは考えられない。

この他にも、「選択と集中」で製品事業戦略の大胆な見直しを進める東芝の西室社長や、グローバルな連結経営への経営の舵を取るキヤノンの御手洗社長、投資家を意識した高配当経営を志向する武田薬品の武田社長など、同業他社に比してより速く、より大胆な企業改革を押し進める経営者に海外経営の経験者が多いのも興味深い事実である。

これらの経営者に海外経験＝「外から日本企業を見た経験」、それを通して培われた経営感覚を見るのは錯覚であろうか。

（長崎大学経済学部教授） ■

（ホームページ <http://www.econ.nagasaki-u.ac.jp/staff/fujino/index.html>）

（ふじの・てつや）1975年一橋大学卒業。石川島プラジル造船所企画課長、石川島播磨重工業国際金融グループ課長などを経て、現職。主な著書に『比較経営論 - ソトに出た日本型経営と欧米多国籍企業 -』（千倉書房、1995年）、『グローバル化の進展と連結経営 - 東南アジアから世界への視点 -』（文真堂、1998年）など。