トピックス

米国リテール金融における分権型の経営組織[1)]

第二経営経済研究部主任研究官　　一木　美穂

1　本稿のメッセージ

昨年末、リテール金融を強みとする米国大手銀行の経営改革が相次いで報じられた。あるものは分権型組織への転換であり、あるものは集中型組織への移行であった。しかしいずれのケースも、目指す事業モデルの方向性は似ていると筆者には感じられた。それは、可能なかぎりフラットな組織体制を整え、地域・顧客に密着したサービスを重視する「金融サービス業」への進化、という方向性である。

目を日本の金融業界に転じてみれば、金融機関に対して近年、伝統的な金融業から「金融サービス業」へ転換する必要性が唱えられることが多いが、本格的な取組みは今後の課題となっている。こうした中、「金融サービス業」としての事業の在り方を、組織という切り口で考えると、上記米銀が目指す方向性は、日本の金融機関にも大いに参考となる。

サービス業の組織は、顧客から近い部分に重点を置かなければ、顧客本位という使命が果たせない。その中で、トップや中間管理職がどういう役割を果たすことにより、効率的な運営が図られるのか。一つの解に集約できる問題ではないが、本稿では、昨年末に組織改革に着手したバンク・ワン、キーコープ、そして既に先行的な取組みを実施しているウェルズ・ファーゴの事例を取り上げ、こうした組織の在り方について考察する。さらに今後の展望を考える上での一つのアプローチとして、複雑系理論の応用可能性についても述べることとする。

2　分権型から集中型、そしてまた分権型へ
ー　バンク・ワン（Banc One Corp.）

(1) 分権型体制の導入

バンク・ワン（本社シカゴ）は、リテール金融を得意分野とする大手銀行であるが、1986年から1990年代半ばまで、150行以上の金融機関を買収して規模拡大を図ってきた。その中で、州ごとに銀行事情が異なることに配慮し、買収された銀行の商品・サービスや顧客とのつながりを尊重して、分権型の組織体制を採っていた。

バンク・ワンの本部の下には、地域割りの持株会社[2)]、さらにその下に各州の銀行子会社が直結

1）本稿の作成にあたり、郵政研究所で開催中の「金融業の進化と経営組織の在り方に関する調査研究会」での議論から示唆を得ており、田尻嗣夫教授（東京国際大学経済学部）をはじめとするメンバーの諸先生方、ゲストスピーカーの方々に感謝の意を表するとともに、特に、戸谷圭子代表取締役社長（株式会社マーケティング・エクセレンス）、箭内昇代表（アローコンサルティグ事務所）の御講演の一部を参考としていることを付記したい。
　なお、本稿は筆者の個人的見解に基づいて作成されたものであって、上記研究会の見解とは何ら関係ないものである。また、本稿における過誤はすべて筆者の責任である。

2）各州の銀行子会社の資産が20億ドルを超えた段階で、銀行持株会社を設立する方針を採用。1993年６月時点では、５行の地域持株会社を有していた。

しており、地域の持株会社には自治権が付与され、地域出身の経営者が経営を任されていた。商品設計等は本部で実施するが、基準金利は州ごとに設定され、融資案件の決定は各銀行レベルで独自に決定していた。

ただし、会計システム、プロセシング業務等、規模の経済が働き、統一することで効率性が高まる分野については、集中型の運営を採用しており、全体として分権と集中のバランスを追求した事業モデルとなっていた。

⑵ 一極集中型への転換

しかし、州際業務規制の緩和[3)]、情報通信技術の進歩といった事業運営環境の変化の中、買収による規模拡大のデメリットとして経営の非効率が問題となった。このため、1995年春に、バンク・ワンは経営方針「プロジェクト・ワン」を策定し、業務とシステムを地方分権型から一極集中型へ転換させている。具体的には、傘下の金融機関を１州１行に集約し[4)]、意思決定権限は本店に集中させている。また商品・サービスを標準化することにより、統一システムを導入し、コスト削減を図った。この改革で、どの支店でも均一な商品・サービスを享受できるようになったことを、当時のCEOであるマッコイ氏（John G. McCoy）は「銀行界のマクドナルド」との呼称でアピールしている。

以上のような改革後も当初は、マーケティングについては、各地域の特殊性に応じて実施することを想定していた。つまり、各地域マーケットごとのバンク・ワンの浸透度に応じて、新規顧客の獲得活動の優先度をきめ細かく検討することとしていた。

⑶ 分権型体制への回帰

しかし、こうした当初のコンセプトは有効に機能せず、中央集権体制の弱点が顕在化することによって、バンク・ワンのリテール事業には行き詰まりが見られるようになった。顧客へのきめ細かい対応が疎かになり、本部の意思決定を仰ぐことによって迅速な対応が図られなくなったのである。バンク・ワンの主力分野であるクレジットカード事業を展開する子会社ファーストUSA（First USA）が無理な事業拡大によって既存顧客の流出を招き[5)]、バンク・ワン本体の業績低迷[6)]につながったことも、そうした企業文化が背景にあると言える。この対応として、バンク・ワンでは断続的な人員削減[7)]を実施する等、コスト削減策を打ち出してきたが、リテール業務の弱体化への根本的な解決策とはなっていなかった。

こうしたことから、2000年末、バンク・ワンはリテール事業の組織再編に着手し、地域密着型の営業体制へと回帰している。顧客密接型の経営を重視し、リテール部門は、市場規模別の区分から地域別区分（東部[8)]、西部[9)]、南部[10)]、中西部[11)]）

3） 州際業務規制は段階的に緩和され、1994年９月に完全撤廃されている。
4）バンク・ワンの銀行子会社は、1988年時点で11州に88行存在したが、その後集約され、1997年１月時点には９州で１州１行体制となっている。
5）クレジット支払期間の短縮化、支払遅延に対するペナルティの増加を決定したことにより、1999年の１年間に、同社の顧客の16%が流出している。
6）バンク・ワンの業績低迷の理由には、ファーストＵＳＡの買収（1997年１月発表）後、両社の統合が完全に終わらないうちに大手銀行ファースト・シカゴNBD（First Chicago NBD）と合併し（1998年４月発表）、合併によるシナジー効果が発揮されていないことも挙げられている。
7）2000年第２四半期からのリストラで約4000人の従業員を削減し、その後も人員削減策を講じている。
8）オハイオ、ケンタッキー、ウェスト・バージニア、インディアナの各州。
9）アリゾナ、ユタ、コロラドの各州。
10）テキサス、ルイジアナ、オクラホマ、フロリダの各州。
11）ミシガン、イリノイ、ウィスコンシンの各州。

に再編成され、組織を簡略化するために中間管理職を削減し、地区担当責任者（リテール部門のトップに直属）の裁量余地を拡大している。こうした改革で、より顧客に近い地域レベルでの意思決定を可能とし、サービス向上を目指している。

3　効率化に向けた経営の集中化
ー　キーコープ（KeyCorp）

(1) 地域密着型経営の伝統

キーコープ（本社オハイオ州）は、地域密着型経営が特徴の大手地銀である。その起源はニューヨーク州オールバニを本拠とする小銀行ナショナル・コマーシャル・バンク・オブ・オールバニ（National Commercial Bank of Albany）であり、常にニューヨークの大銀行との競争にさらされてきたという経営環境から、徹底して小口金融業務（個人、小規模事業者、中小企業）を重視してきた。

地域密着型の経営姿勢を表す一例が店舗展開である。1996年３月に中小企業が集中するオハイオ州コロンバスに中小企業経営者向け専門の支店（KeyCenter）を開設したのを皮切りに、高齢者、新富裕層等、地域特性に応じた支店を開設して、現在、13州でリテール業務を展開している。

しかし、商品・サービスを地域ごとに管理する体制は、地域により提供商品が異なるという状況を生み、組織運営上も非効率となっていた。

(2) 集中型経営組織への移行

このため、2000年12月、リテール金融部門と、リテールと親和性の高い商品部門（住宅ローン、自動車ローン、教育ローン等）を統合する等、22の部署を11に削減する組織改革を発表した。この改革は、コスト削減と収益拡大を目標とした経営改革の一環だが[12]、その結果、地域ごとの商品・サービス提供体制が見直され、キーコープとしては初めて、リテール金融における全商品・サービスを一括して管理する部門が誕生した。その効果としてクロスセルが以前と比べて容易になることから、顧客ニーズへの対応、顧客リレーションシップの向上が期待されている。

この経営改革では、中央（本部）で集約すべき部分と地方へ権限委譲すべき部分のバランスが見直され、より中央集権的な体制へと移行した。地域特性は若干薄れることになるが、見方を変えれば、組織体制がシンプルになった分、顧客ニーズに柔軟に対応するよう、人員・経営資源を重点配分できるようになり、意思決定の迅速化が図られる、とも考えられる。今後、キーコープが「顧客から近い存在」というブランドイメージを維持できるかは、従来の「地域密着」の社内文化を忘れず、改革によってむしろ個々の顧客へのきめ細かい対応を向上させることができるか、にかかっていると考えられる。

4　分権型組織の先駆者
ー　ウェルズ・ファーゴ（Wells Fargo & Co.）

(1) ウェルズ・ファーゴの組織体制概論

データベースを駆使した小売業のマーケティング手法を銀行経営に導入し、「銀行の衣をまとった小売業（a retailer in bank's clothing）」[13] と評された経験を持つ、コバセビッチ氏（Richard M. Kovacevich）をCEOとするウェルズ・ファーゴ（本社カリフォルニア州）は、リテール金融分野を得意とし、顧客密着・対面販売重視の「ハイタッチ（high touch）」経営を展開する代表事例の一つである。ウェルズ・ファーゴでは、地区担当者

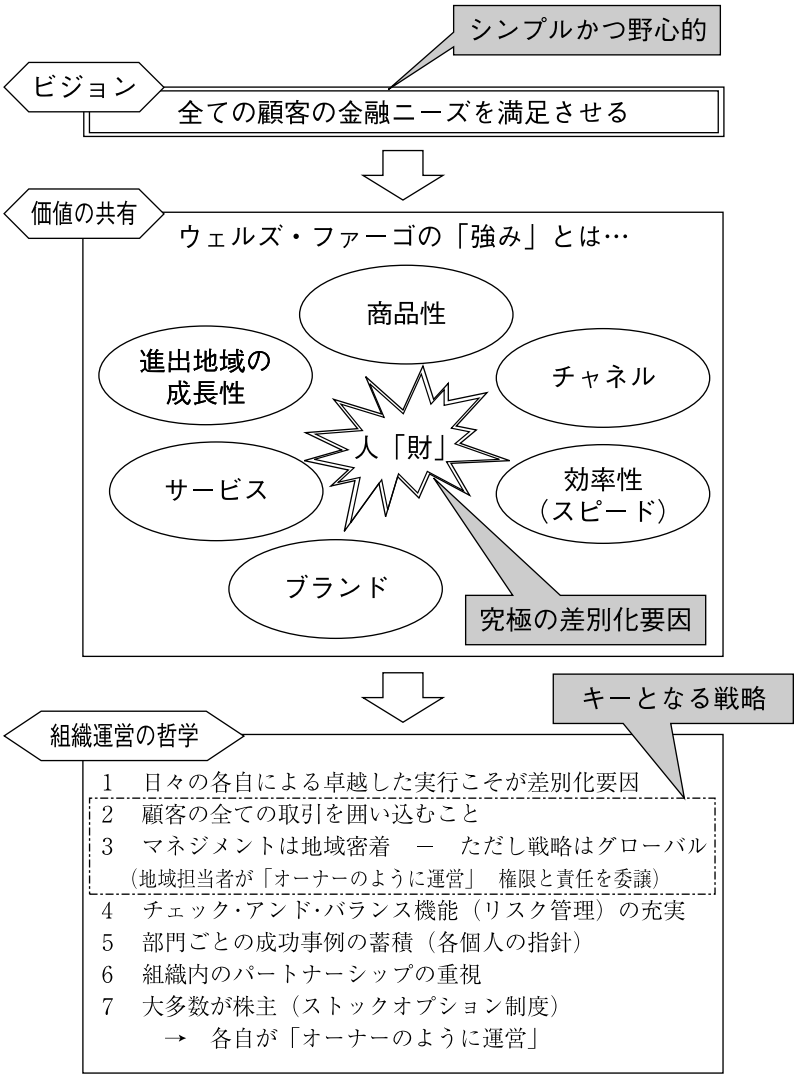
12）キーコープでは主なリストラ策として、1999年末から1,975人の従業員を削減したのに加え、2000年９月にも、向こう15ヶ月の間に2,300人を削減する旨を発表している。
13）当時のモルガン・スタンレー（Morgan Stanley）の銀行アナリストの評。

に多くの権限を委譲し、特に最大の顧客市場であるカリフォルニア州で、独自の収益管理と意思決定体制を導入している。顧客にできるだけ近いレベルで判断することは、迅速な意思決定を可能とし、サービスを他行と差別化することができる。こうして顧客の満足度、ロイヤリティを向上させ、顧客の全取引を囲い込むことを目標としている（図表１）。

この体制で注目すべき点は、「どんな小さい顧客であっても、取引を100%囲い込む」「サービスが向上すれば必ずセールスは向上する」というトップのメッセージが極めてシンプルであり組織全体に浸透しやすいこと、また現場の具体的活動に直結する指針となっていることである。

こうして構築された組織はフラットであり、各個人・部署の裁量の余地が大きい。個々の構成員が全体のビジョンを明確に理解しているため、画一的なマニュアルにとらわれることなく、責任を持って柔軟な判断をしている。つまり、ヒエラルキーの上層部に意思決定をいちいち委ねることが

図表１　ウェルズ・ファーゴの組織運営

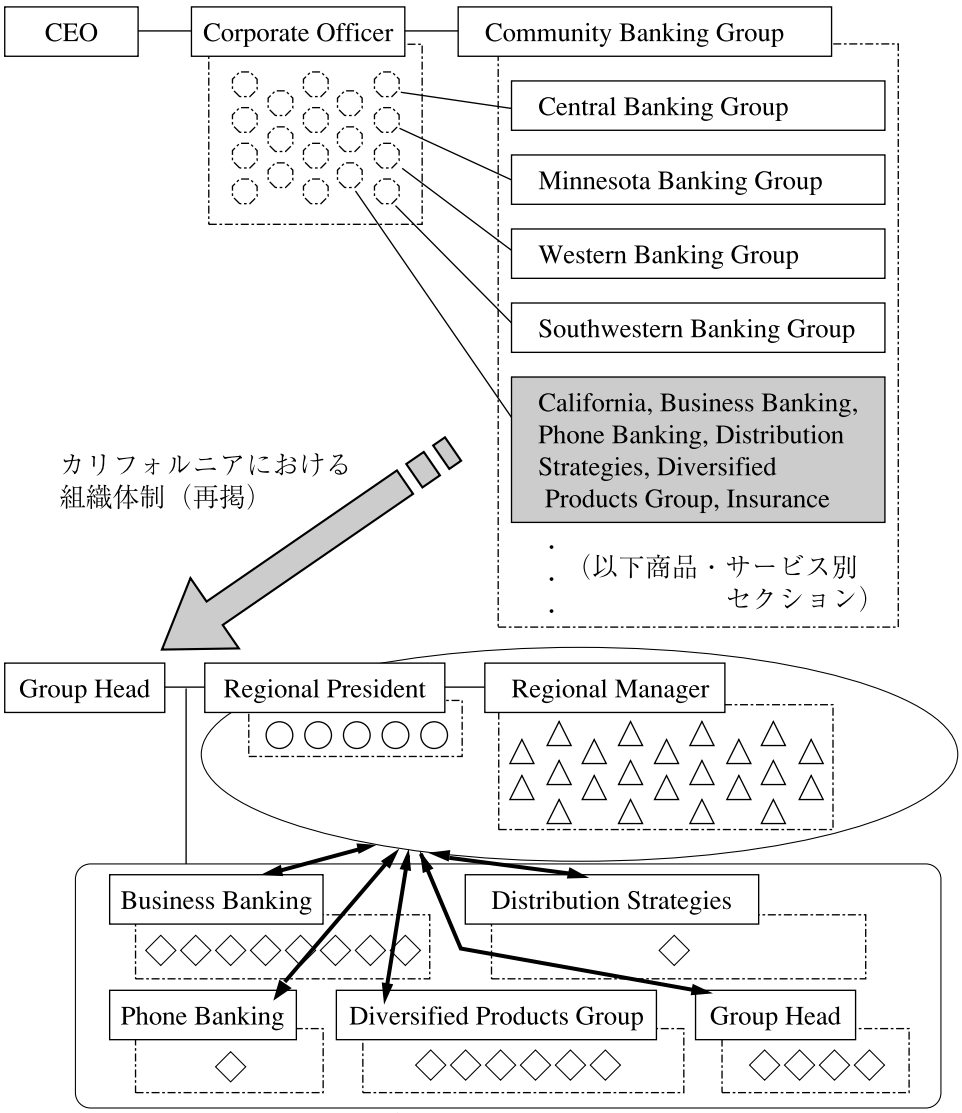


（R. Kovacevich, “The Vision & Values of the New Wells Fargo” 等をもとに作成）

なくなるため、対応のスピード、効率が向上し、顧客にサービス向上というメリットが還元される。加えて、個々の個性、多様性が組織の強みとして尊重されている。それでいて組織全体の求心力は失われていない。

図表２はリテール金融部門に焦点を当てて、その組織体制を図にしたものであり、最大の市場であるカリフォルニア州での組織が特に先進的であると考えられるので、再掲している。顧客（個人、中小企業）との接点となる営業部署は５つの地域グループ（Community Banking Group）に分かれており、各部署のトップ（Group Head）のもとに、さらに細かい地区担当であるプレジデント（Regional President）、その直属のマネージャー（Regional Manager）がいる。この体制は各地域グループに共通だが、カリフォルニア州だけにはさらに、商品、チャネル、企業向けといった分野別の担当責任者が配置され、各専門分野についてのサポートを行う体制となっている。これは、図表１で挙げた組織運営の哲学のうち、「組織内の

図表２　ウェルズ・ファーゴにおけるリテール金融部門の組織体制



（Wells Fargo & Company 1999 Annual Reportをもとに作成）

パートナーシップの重視」を具体化したチーム営業体制の一環である。こうした取組みが、本部内だけではなく、地域レベルの組織においても実現している点は、地域特性を重視するウェルズ・ファーゴに象徴的と言える。

こうした組織運営は、金融業には従来あまり見られなかった「楽しさ」という価値を組織にもたらす。組織の活性化が図られるという意味だけでなく、金融機関のブランドイメージにおいても新しい境地を開くこととなる。

⑵ トップの役割

こうした地方分権体制の中で、トップに求められる機能は、組織全体の向かうべき方向や、改革によって創造される新しい価値を従業員がビビッドにイメージできるようなビジョン、あるいは現場の行動に具体化できるような戦略の策定である。そして細かい点にわたり組織を統制するのではなく、組織の中核が何たるかを組織全体に浸透させるリーダーシップである。

また、各個人・部署がそうしたビジョンを理解して自律的に行動するためにサポートする体制を整備しなければならない。それはリテール金融であれば、例えば優れた商品・チャネルの開発、あるいはCRMで活用するような情報共有の促進である。また各個人・部署が各自の業績やリスクを常にチェックできるような指標や仕組みを整備することも重要である。ウェルズ・ファーゴの事例に見られる、商品・サービス分野別の担当者が営業の前線を常に支えるチーム営業体制も、こうしたサポート体制の一環である。

さらに、各個人・部署の事業への参画意識を高めるため、評価を重視する文化の形成も、重要なトップの役割となる。優れた業績、成功事例を評価していることを本人や当該部署に明示し、組織内で公表することは、当事者の士気を高めるだけでなく、そうした事例を組織全体の知的資産、他のメンバーの行動指針として活用することにも貢献する。

さらに、同行の地区担当プレジデントであったアナット・バード（Anat Bird）[14] がその著書[15] で言及している点にも着目したい。彼女はスーパーコミュニティバンク[16] がメガバンクとの競争で生き残るための戦略をゲリラ戦法になぞらえ、以下の３原則を挙げている。

① 市場セグメントを小さく区分すること
（その地域区分の中ではトップシェアを確保）
② 組織のスリム化・スタッフ部門の削減
（顧客に近い部門に人員を重点配置）
③ 瞬時に撤退できる体制の準備
（不利になった分野・商品に固執しないこと）

①、②については、本稿で既に取り上げた、トップのビジョン・戦略策定、あるいは各個人・部署をサポートする体制づくりと密接に関連する部分であるが、加えて、③の役割も重要である。他行との差別化をねらって新しい取組みを導入すれば、失敗の可能性は必ずある。過去に成功した商品・サービスであっても、時間の経過、環境変化に伴い、顧客ニーズに合わないものになっているかもしれない。こうした分野への不必要な投資を削減することにより、成長性の見込める新分野への投資が可能となる。そして、成長の見込めない分野からの撤退の判断は、大局をにらんでいるトップに求められる重要な役割の一つである。

14）北カリフォルニア担当の前 Regional President。サービス文化の浸透による収益性向上の手法を評価され、2001年３月１日より、カリフォルニア・コミュニティ・バンクシェアズ（California Community Bancshares）のCEOに就任している。
15）アナット・バード「金融リテール戦略」　p.153～。
16）進出地域を拡大した地方銀行。一般にはスーパーリージョナルバンクと呼ばれる。

ただし、失敗に対しては制裁が課されることになるが、過度な制裁がある場合には、トップや責任者が撤退の判断を回避し、時には失敗を隠蔽して、損失を拡大させてしまう恐れがある。そうした事態を避けるため、合理的レベルを越える制裁を課さないよう配意するとともに、失敗を犯した責任者には敗者復活のチャンスが与えられなければならない。そうしなければ、萎縮効果が生じ、イノベーティブな取組みは生まれない。

(3) 中間管理職の位置付け

フラットな組織へ転換し、権限委譲を実施する場合、中間管理職の位置付けは大きな問題となる。中間管理職はできるかぎり削減した方が本当によいのか。また中間管理職の階層が重厚な組織の場合、効率化の中で既存の中間管理職をどのように位置付ければよいのか。

確かに本稿では、サービス業としての組織はフラットであることが望ましいと述べてきた。しかし、極端にフラットな組織を追求すると、従来の中間管理職が担ってきた雑用の多くがトップに課せられることになり、トップの大局的判断のために使われるべき時間と労力がそがれてしまう恐れがある。

ヤン・カールソン（Jan Carlzon）元スカンジナビア航空CEOは著書「真実の瞬間」の中で、中間管理職を軽視した組織改革が有効に機能しなかった事例を紹介した上で、中間管理職の使命は、トップの総合的方針（ビジョン）を現場従業員が遂行できる形に具体化し、彼らをサポートすることにある、と述べている[17]。中間管理職は従業員を管理する、という意識では、いたずらに意思決定の階層が増えるだけである。トップのビジョンや必要な情報を伝え、従業員の自律的な活動をサポートする役割へと、中間管理職の発想を転換することが、金融業を「金融サービス業」へと進化させる過程においても必要である。ただし、簡単には実現できない課題であって、トップの力量を問われる部分ではなかろうか。

(4) 複雑系理論と地域密着型リテール金融

以上で概観した組織運営に共通する経営哲学、今後の在り方を考察する上で、示唆に富む考え方の一つに、複雑系の理論がある。複雑系の概念は、様々な定義づけがなされているが、複雑系経済学の提唱者である米国サンタフェ研究所ブライアン・アーサー（Brian W. Arthur）教授によれば、「多くの要素があり、その要素が互いに干渉し、何らかのパターンを形成したり、予想外の性質を示す。そして、そのパターンは各要素そのものにフィードバックする。」とされている[18]。

この理論は企業経営においても、個々の構成要素が自己組織化[19]して、組織全体の価値を創発[20]し、組織を進化させていくモデルとして注目されてきた。日本では1997年５月、ソニーの出井社長（現会長）がミーティングの場で「ソニーは複雑系である」と公言し、組織運営の先進的な取組みを次々と実現していることが知られている。金融業界では、シティバンクが複雑系理論の実践として、意思決定の分散化、各個人・部署の自律を促

17）ヤン・カールソン「真実の瞬間」　p.90～97。
18）週刊ダイヤモンド編集部／ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編「複雑系の経済学」　p.15。
19）「自己組織化」は複雑系のキーワードの一つであり、外的な環境変化との相互作用の中で自ら組織を形成すること。人間、企業等が主体の場合、主体が自ら保有する知的プログラムに従って行動すること、当該プログラム自体が変化する可能性もあることが、物理学的な自己組織化にない特徴となる。（参照：週刊ダイヤモンド編集部／ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編「複雑系のマネジメント」　p.155～。）
20）「創発」も複雑系のキーワードの一つであり、個々の構成要素が一定の規則に基づいて自発的に活動するだけで、全体が全く新しい秩序や構造を形成すること。カオス（混沌状態）から創出された全体の性質は規則的・安定的で、個々の構成要素へとその影響がフィードバックされる。（参照：「複雑系のマネジメント」（前掲）p.32～33。）

進し、1980年代後半から1990年代の激変する環境変化と経営危機を乗り越え、世界を代表するメガバンクに成長している。

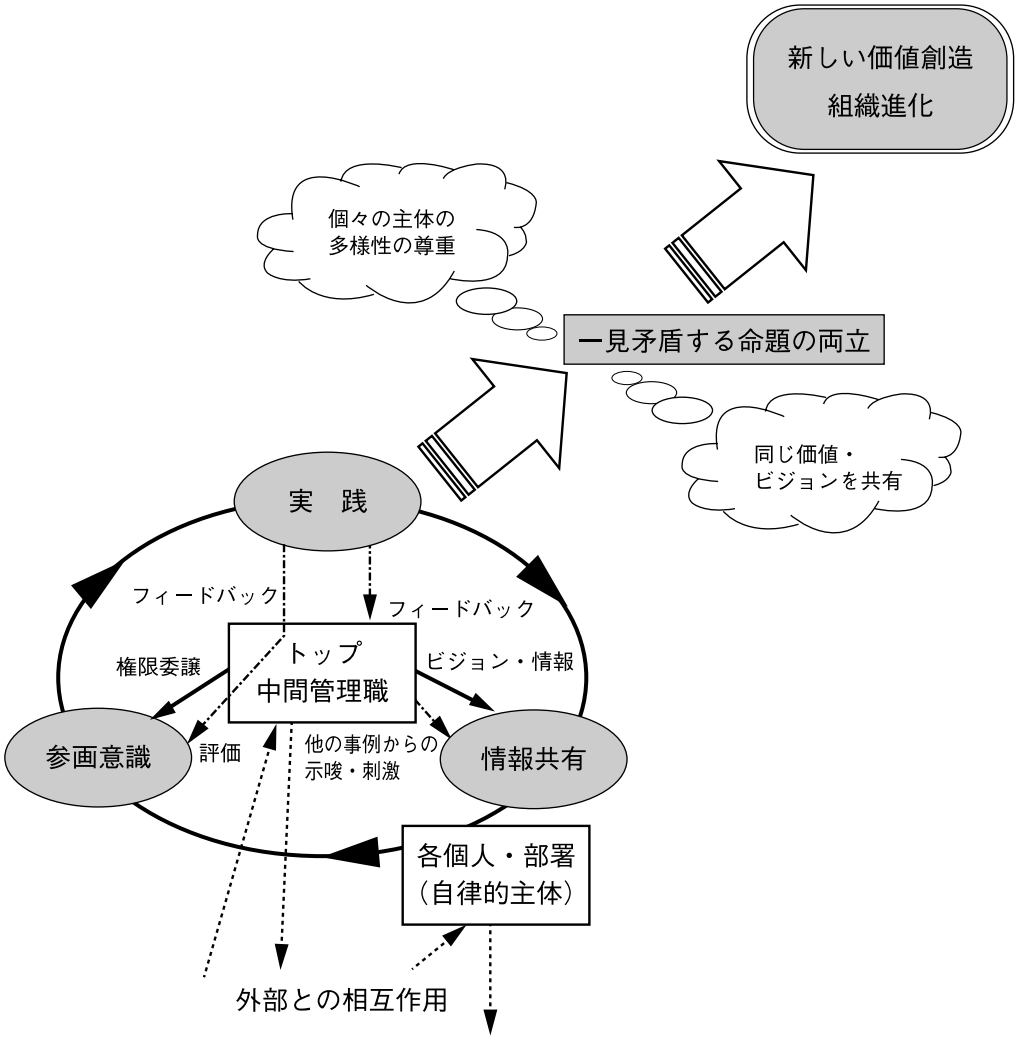
このように、複雑系の概念は、環境変化の激しい業界、あるいは大規模な組織を抱える組織運用において、注目されてきた。その中で、ウェルズ・ファーゴの事例は、こうした業界にとどまらず、サービス業としてのリテール金融の組織運営においても、複雑系のマネジメントを適用し、現場に近いセクションの自律性を高めることが、組織を活性化するためのヒントとなることを示しているのではなかろうか（図表３）。また、シンプルなビジョンを提起するというトップの役割、各末端組織をサポートする中間管理職の在り方についても、個々の事例に応用する上で、今後の複雑系理論の研究成果は大いに参考になると考えられる。

5　終わりに

日本のリテール金融、特に個人金融分野を取り巻く環境は、従来、金融当局の規制や、横並びの経営文化の中で、比較的緩やかに変化してきたと思われる。その中で、金融機関の顧客ニーズへの感度はそれほど高くなかったのではなかろうか。

しかし今後は、金融ビッグバンの進展、ＩＴ活

図表３　複雑系理論を応用した経営組織の進化モデル



用による情報流通革命の中で、金融業界の競争激化、顧客ニーズの多様化が進むものと予想される。その中で、リテール金融の経営環境が仮に急速に変化するならば、変化に迅速に対応するための組織の柔軟性が必要となる。仮に緩やかに変化するとしても、業界への新規参入が進展している現在では、以前とは異なり、微妙な変化を敏感に察知して、他社に先駆けて事業を進化させることが、生き残りの鍵となると考えられる。

本稿では、米国の３銀行の事例を取り上げ、事業組織の分権と集中のバランスについて考察した。そもそも、分権と集中のベストバランスは、時代背景や、事業内容によって、最終的には個別に考えざるを得ないと思われる。しかし、組織を活性化するための経営哲学とは普遍的な性格のものではなかろうか。また、ウェルズ・ファーゴに見られる「人「財」こそが差別化要因」という、組織を支える個々人を大切にする経営方針は、終身雇用制を伝統としてきた日本にも親和性が非常に高く、大いに参考となろう。

参考文献・資料

青沼丈二（2000）「金融はリテールで復活する－シティバンクの戦略－」日経BP社

アナット・バード著、上野博・栗田康弘・戸谷圭子・藤田哲雄訳（1999）「金融リテール戦略」東洋経済新報社

アンダーセンコンサルティング金融ビッグバン戦略本部（1999）「金融業の人材・組織モデル革新」東洋経済新報社

上野博・藤田哲雄著（2000）「新世紀のリテール金融機関－顧客中心主義をどう実現するか－」近代セールス社

週刊ダイヤモンド編集部／ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部（1997）「複雑系の経済学」ダイヤモンド社

週刊ダイヤモンド編集部／ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部（1998）「複雑系のマネジメント」ダイヤモンド社

スザンヌ・ケリー＆メアリー・アン・アリソン著、岩山知三郎・夏目大・人見久恵訳（2000）「シティバンク　勝利の複雑系」コンピュータ・エージ社

ヤン・カールソン著、堤猶二訳（1990）「真実の瞬間」ダイヤモンド社

Richard M. Kovacevich, ‘ The Vision & Values of the New Wells Fargo ’ , Wells Fargo Home Page

アナット・バード「金融サービスの新たなステージ」リテール金融サービス2000講演資料（2000. 11. 29）

戸谷圭子・栗田康弘「バンク・ワンの没落（金融リーテイル戦略　カスタマー・セントリックへの道　第16回）」金融財政事情2000. 4. 10　p.52～53

バンク・ワン ホームページ（http://www.bankone.com）

キーコープ　ホームページ（http://www.key.com）

ウェルズ・ファーゴ　ホームページ（http://www.wellsfargo.com）

American Banker

日経金融新聞

日本経済新聞