
銀行経営と内部管理

——銀行経営論の新領域を提唱する——

橋 本 光 憲

目 次

はじめに

- 1 金融の研究諸領域の位置付け
- 2 金融論と銀行論
- 3 銀行経営論の展開と問題意識
- 4 銀行経営の今日的課題
- 5 銀行経営と内部管理
- 6 多角的・学際的検討への筋道

おわりに

はじめに

今日ほど日本のあらゆるシステムが問い直されている時代はあるまい。作家の柳田邦男氏は最近の『文藝春秋』誌上¹⁾において、「戦後システムを建て直すための四つの提言」をしている。

その前提として、日本という国家のシステムの隠れた特質とは、どんなものなのか、氏は以下の四つを挙げる。第一は官僚が権力を握るシステムになっていること、第二は官僚が審議会という隠れ蓑システムを持っていること、第三は官僚と業界の“セット犯罪”のシステムが根をはっていること、第四

は失敗にフタをするシステムがこの国を歴史的におおっていること、だという。

これらの特質は、いま戦後国家を危機に直面させている住専問題、エイズ問題、もんじゅ事故などの様々な事件から明らかだ。“セット犯罪”の実態は、氏の言葉を借りれば、いまにして噴出した観があるという。

大和銀行はニューヨーク支店の不祥事を隠蔽しようとし、大蔵省は監督官庁としてすみやかな対応策をとらずに、アメリカ側への通報さえ怠った。大蔵省ははやくから住専各社の不良債権と経営悪化の実態を知りながら、抜本策をとらず、最悪の事態になってから收拾策を国民の税金に転嫁する案を打ち出した。

科学技術庁はもんじゅ事故の責任を動燃だけに押しつけてしまい、厚生省は非加熱製剤継続使用の経緯にからむ記録文書をひた隠しにして、意思決定に関する自らの責任を回避してきた。

以上のような日本というシステムの隠れた悲しき特質を、どうすればいいのか、柳田氏は四つの提言をする。

- (1) 調査とは何かについて明確な理念と方法の裏づけをもった「失敗の調査システム」を確立すること。
- (2) 「素人が前面に出るシステム」をあらゆる場面で作ること。
- (3) 情報公開の原則を確立すること。
- (4) 動乱の政治家よ輩出せよ。

ここでこれらの提言の内容を説明し、批判するのは本論文の目的ではない。

本論文は、これらの提言の背景となる戦後の日本国家の特質として指摘されている諸問題、その中でも大きな部分を占めている金融関係の事象について、銀行論ないしは銀行経営論の立場で、答えが有効になされているのかどうかを検証しようとするものである。

もし、それがなされていないとすれば、一体どのような欠陥に由来するものなのか。その間隙を埋めるものは何か。論者はここ数年、銀行の内部管理

の問題が経営課題の大きな対象とされるべきことを提唱してきた。それが本当に答えになるのか。

以上のような問題意識の下で、議論を進めてゆく。

1 金融の研究諸領域の位置付け

本論に入る前に、金融論、銀行論、銀行経営論など、金融の研究諸領域の相互関係について確認しておきたい。

- (1) 経済学は、社会科学の中で経済に関して研究する学問 (Economics) である。経済活動には、財貨・サービスの生産・販売と、その逆の流れとしての代金清算・金融の両側面がある。実物取引と金融取引と言ってもいい。これが金融と経済活動との相互関係である。
- (2) 金融 (Finance) は、経済主体による資金の調達・運用を意味するが、金融取引の機能は債権・債務の形態の多様化に伴って複雑の度を加えている。経済学の中では金融論と位置付けられるものである。資金の需要者と供給者との金融取引を媒介するのが金融機関であり、その主たる担い手が銀行であって、銀行が営む業務を銀行業 (Banking) と呼ぶ。それを研究するのが銀行論であり、したがって銀行論は金融論の一部を形成していると言えよう。
- (3) 銀行論の中でも、論者個人の関心の分野は銀行経営 (Bank Management)、特に日本の銀行経営である。それには経営学的視点からのアプローチが重要であり、銀行論はいわば経済学と経営学の二領域にまたがる学際的研究と位置付けることが出来よう。後述するが、ある先達²⁾はその著書を「特殊経営学としての銀行経営学の体系化」と説明している。
- (4) 銀行経営の研究課題——銀行経営を研究するに当たっての課題として、
①主に踏まえなければならない分野と、②それらに関連した研究部門とに分けて論ずることが出来よう。すなわち、

- ①としては、日本の金融制度、銀行業務、企業金融、銀行の経営構造、金融規制と制度改革、金融イノベーション、信用秩序の維持などがあり、他方、
- ②としては、金融仲介の役割、決済システム、金融政策、諸外国の金融制度、金融機関の歴史などが挙げられよう。

既に述べたように、論者はこれらの課題の延長線上にある銀行の内部管理の問題を重視しているのである。

2 金融論と銀行論

(1) 金融論とは何か

金融論の対象と課題について先行文献を調べてみると、まず浜田文雄・鴨池治編『金融論の基礎³⁾』では次のように説明する。

「金融論の目的は、金融機関や赤字主体が発行する預金・債券・株式などの金融資産が貯蓄をする黒字主体によって購入され、あるいは種々の投資家の間で売買され、それらの価格・利子率が決定される仕組みをいろいろの側面から考察・分析することである。したがって、家計・企業などの貨幣・金融資産選択の行動、企業の資金調達行動、銀行行動やそれらの相互作用の場としての種々の金融市場のメカニズムが、もっとも重要な研究対象となる。経済取引の決済にともなう現金およびその代替手段を含めた貨幣の機能についての研究、実物経済の安定的な成長・発展を促進するように金融市場をうまく機能させることを目的とした政府の金融政策の効果の研究も、金融論の常に新しい課題となっている。」

本書では、以上のほかに、最近における経済の急激な国際化の進展状況に配慮して、国際金融の領域も金融論の範囲に含めている。

次に、芦澤数雄『金融論入門⁴⁾』の「はしがき」での説明を集約すると、次のようになる。

金融論はマクロ経済学，ミクロ経済学で学んだ成果を金融の面で応用したもので，金融論は応用経済学である。ミクロ経済学であれば，消費者選択の理論や企業の利潤最大化行動がその基礎となっているし，マクロ経済学であれば，有効需要の原理がその基礎となっている。これらの基礎が理解されていないと，金融論は非常に難しい内容のものと感じられるだろう。

それにしても，金融論のテキストが「金融論とは何か」について正面切った定義を与えていないのは何故か。受講する学生達はこの点で随分戸惑うことだろう。

では，銀行論についてはどうだろうか。

(2) 銀行論とは何か

限られた見聞の範囲であるが，最近10年位の間銀行論に関する著述で，「銀行論とは何か」について明確に定義したテキストはやはり見当たらない。以下の二例では，その代りに当該テキストの内容説明をしている。

① 鈴木芳徳編著『銀行論講義』⁵⁾

内容について説明すると，序章では「金融と銀行」についてのごく一般的な観念を与えて導入部とし，つづく第1章では，わが国の銀行を念頭において，「銀行の業務」について概説し，銀行業務を中心に金融の仕組みを示している。第2章は，「銀行機構の基礎概念」として理論的に立ち入った説明を試みている。第3章は，「景気変動と銀行制度」について述べ，現代の経済とそこでの金融政策に説き及んでいる。第4章は，「国際業務と多国籍銀行」について，理論的な分析と現況の解説をあわせて試みたものである。第5章は，「銀行界・現下の課題」として，今日わが国の銀行界が直面している5つの問題を取りあげて分析している。

② 池尾和人・金子隆・鹿野嘉昭『ゼミナール現代の銀行』⁶⁾

本書は，現代の銀行活動に関するきわめて基本的な理解の内容を述べた

ものである、とした上で、同書の構成を以下のように説明する。

まず第1章で、銀行とは何かについて理論的説明を行った上で、第2章では、より実務的に立ち入った形でわが国の銀行経営の実状について解説する。続く第3章から第5章までは、銀行の基本機能（与信機能、決済機能、信用創造機能）のそれぞれに関わる基本事項の検討にあてられる。すなわち、第3章では、銀行の与信機能の本質が情報生産的な活動にあることが主張され、第4章では、情報技術革新の成果を受けてますます高度化しつつある決済システムをめぐる問題点が指摘される。第5章は、銀行が通貨供給の主体であるという側面に関して分析を加えている。また、第6章と第7章は、それぞれ、個別の銀行（ミクロ）の観点からのリスク管理と信用秩序維持という政策（マクロ）の観点からのリスク管理の問題を論じている。そして、最後の第8章では、現代の銀行が直面する諸問題を概観し、本書全体の結びとしている。

(3) 対象範囲の比較

金融論と銀行論という二つの学問領域は、定義が明確でないばかりでなく、現実的にはその対象範囲もかなり重複している。その点を上に引用したテキストから示そう。

金融論		銀行論
	『金融論の基礎』	『ゼミナール 現代の銀行』
第1章	総論	銀行の基本機能
第2章	金融機関と金融市場	日本の銀行制度と銀行経営
第3章	貨幣と貨幣市場	貸出市場の分析
第4章	経済主体の金融行動	決済システムと技術
第5章	銀行行動の理論	銀行行動と通貨供給
第6章	証券市場	リスク管理と銀行行動
第7章	金利裁定と利子の期間構造	銀行規制と監督

第8章	マクロ経済と金融	金融環境の変化と銀行経営
第9章	金融政策	——
第10章	国際金融	——
	(本文285ページ)	(本文196ページ)

強いて言えば、銀行論は金融論の主要ポイントを最初の数章に集約し、残りをより具体的な銀行業務ないし経営の問題に充てるといった構成が多い。上記例では、ページ数の関係もあろうが、皮肉なことに金融論の方が銀行の問題により詳しいという感じがある。

(4) 領域区分のあいまいさと内容面の不満

現代銀行の経営課題を提示して好評の津田和夫⁷⁾『現代銀行論入門』⁸⁾では、「銀行論」は何を対象とすべきかについて、次の項目が含まれる、としている。

- ① 貨幣経済における幅広い金融仲介機能の基礎と歴史
- ② 現代資本主義経済社会において銀行が提供し、あるいは銀行が社会から期待されている業務や営業活動の概要と本質
- ③ 銀行の行動に影響を及ぼし、また銀行が影響を拡大している多彩な周辺業務の実態
- ④ 国際経済、国際金融、内外資本交流などへの銀行の関わり
- ⑤ 健全な金融秩序維持のため、世界中の多くの関係者で議論され、各主権国家や国際機関で採用されている諸規制・慣行・行政など金融政策の変遷過程の現状ならびにその展望

そして、銀行論の対象範囲は広くしかも絶えず変化しているので、諸要因によって多くの選択肢があろう、また、研究対象が激変しているので「銀行論」として体系的なものとするのになじまない、としている。

金融論の側から言えば、著者達は「一般的で抽象的な理論よりも、現代のやや身近な課題」や「金融のグローバリゼーションを考慮して国際的な通貨・

金融問題⁹⁾」をカバーしたいという希望がある。これは、出版社側の商業的な要求にも合致していよう。

これらの要因が相まって領域区分のあいまいさを生み、重複化の原因にもなっている。津田（前掲書）が指摘するように、「金融環境の変化の下での体系化の困難さがある」ことも事実であろう。

一方、テキストの内容面についても不満が特に実務家の側から表明されている。例えば、田丸務¹⁰⁾『現代の銀行』では、「生きた銀行論」を目指して、同書を執筆するに至った経緯を述べている。

「私は、銀行の業界団体の業務に携わるかたわら、平成4年度1年間にわたって千葉商科大学で『銀行論』を講義する機会にあずかった。講義に際して、出版されている本はすべて揃っている大きな書店を何軒か回り、『銀行論』のテキストになる適当な本がないか探したが、あいにく見つけることはできなかった。ある本は信用創造を中心に抽象論ばかりが展開されていたり、金融制度論が中心であったり、あるいは明治期の銀行史が中心であったりし、今日の銀行の現実の姿についてあらゆる面から動態的に捉らえた本は、ほとんどなかった。結局、私は、講義の都度5ページ程度のレジメをワープロで作成し、それを大学でコピーし学生に配布し、それに即して授業を進めた。」

論者も同様に、既往の金融論ないしは銀行論が、バブル経済の崩壊、金融・証券不祥事、国際的なリスク管理、大和銀行ニューヨーク事件等に象徴される経済の国際化からグローバル化への新たな環境変化に対応する素地が用意されているのかどうかについて、疑念や不満を懐いているものの一人である。ここでは、微力ながら銀行の内部管理と経営課題について指摘して来た立場から、幾つかの批判を試みたいと思うのである。

以下では、やや原点に立ち帰って議論を続けよう。

3 銀行経営論の展開と問題意識

(1) 前 史

昭和20年8月の敗戦以来、占領軍による制度改革が金融関係を含めたあらゆる分野で進められた。戦後のインフレ下の資金不足は昭和30年代の高度成長期へ引継がれて量的規制が続き、日本銀行の金利政策が総てを主導した。

一方、嚴重な為替管理下で資金移動は制約され、第一次石油ショック以降、1974年2月の変動相場制・開放経済体制へ移行するまでの金融環境は、銀行経営にとっては一定の利鞘が常に保証され、経営の巧拙が問われない、いわば「銀行経営以前」の時代であった。

その後、第二次石油危機を経て、経済の停滞局面に入り、1985年のプラザ合意以降は為替相場の安定を目指した国際協調の時代となり、金融・為替面の自由化と共に真の競争の時代が到来した。

学術的な産物としてもこれらの時代的背景に影響される一定の限界があったと思われる。高野（前掲書、初版1975年¹¹⁾）は、「初期の銀行論には、銀行業務論がその中心的内容を示していた」として、都銀の調査スタッフを中心とする銀行論の研究として、紅林茂夫『現代銀行論』（有斐閣）、阿達哲雄『現在の銀行』（日本経済新聞社）、近沢敏里『現代アメリカ商業銀行論』（文雅堂）を挙げている。

一方、学者の研究著書として、板倉董一『新訂銀行論』（東洋経済新報社）、山下邦男『銀行論』（東京大学出版会）、沖中恒常『銀行経営』（銀行研修社）、樋口午郎『銀行理論』（東洋経済新報社）などが代表的文献として数えられる、としている。

そして、「これらの諸文献は従来の銀行論や銀行業務論の色彩がつよく、銀行経営学のプロパーの文献としては、経営学者の手による著書は皆無であるといってよい」と述べている。以下同書をわが国における最初の銀行経営論

の著述として内容を見てみよう。

(2) 高野太門『現代の銀行経営〔改訂〕』の問題意識（1979年，初版1975年）

まず，章立てを示しておこう。

第1章	銀行経営学の研究	第13章	銀行の安全性
第2章	銀行経営学の体系	第14章	経営診断と経営構造
第3章	銀行の機能	第15章	銀行経営の展望
第4章	銀行経営原則	第16章	アメリカのリテイル・バン キング
第5章	銀行経営戦略	第17章	銀行経営の経営理論的考察
第6章	銀行経営における収益性	第18章	アメリカの銀行貸出と管理
第7章	アメリカの銀行収益	第19章	ベネットの銀行支店論
第8章	銀行貸出および貸出政策	第20章	西ドイツの銀行システム
第9章	銀行マーケティング戦略	第21章	西ドイツの銀行経営学研究
第10章	アメリカの銀行マーケティ ング	第22章	西ドイツの銀行規制
第11章	銀行の流動性	第23章	西ドイツの銀行経営学
第12章	銀行の自己資本論	第24章	銀行経営成長論

本書は，三和銀行で経営診断業務等に従事した後，近畿大学商経学部教授となった著者による「銀行経営論」である。銀行経営の基本原則をはじめ，銀行マーケティング，経営戦略等を取り上げ，アメリカ，西ドイツ等外国の銀行経営学の成果を紹介しながら，変化する環境に対して銀行はいかに対処すべきかを論じたものである。

① [はじめに]では「金融サービスの提供の過程において，経済の運営に調整のとれた節度ある銀行行動が展開される必要がある。」とし，「銀行経営環境の激動のなかで，常に経営の自己責任の上に立って，理論的検討を加えた。」と，執筆の立場を明らかにしている。そして「銀行経営の研究を通して，本書は特殊経営学としての銀行経営学の体系化を試みた次第である。そ

の意味でも本書は銀行経営学としては、わが国ではじめての体系的な著書ともいえよう。」と、著者なりの自負を示した。

②〔第1章 銀行経営学の研究 3 わが国における銀行経営学の研究〕では、

「戦後アメリカの経営学が導入され、その一環として、アメリカの銀行経営の研究が実施されはじめた。アメリカへわが国の銀行等の代表団が派遣され、アメリカの銀行事情の研究や個々の都市銀行のトレーニー制度を通してアメリカの銀行業務の研究と導入に努めた。ようやくアメリカの銀行経営研究が経営学の一特殊部門として研究対象になり、実際に研究されはじめたのは非常に新らしく、1970年代からで、具体的には、都市銀行の実務家を中心とする銀行研修社編『明日の銀行経営シリーズ』即ち経営戦略、マーケティング、イノベーションほかによるものである。」

と説明する。

つけ加えれば、第1次オンライン化が開始された昭和40年代（1965～）には事務効率化（銀行オートメーション）が銀行経営の中心課題と目された時期があったことも指摘されよう。

③〔第4章 銀行経営原則〕で、安全性、流動性、収益性、公共性といった一般的原則に加えて、下記のように「分散性の原則」を唱導している。

「銀行経営の安全性を維持するためには、当然資産への運用を健全にする必要がある。そのためには、常に危険分散の思想を資産運用に適用する必要がある。これは割引や貸出面のみならず証券投資の面にも適用される。

例えば同一貸出人（企業）に対する融資限度の制限や貸出額、有価証券投資額への制限、資産の不動産への過度の投資に伴う危険の発生と流動性の喪失に対する制限などその表われである。これらをはじめ過度の銀行の行動に対しては常に大衆（蔵？）行政当局の監督のもとにおかれているのであり、銀行経営に常に弾力的にして合理的な資金の受託機能と運用機能の発揮を求めるものである。」

90年代のバブル崩壊・住専問題等の反省からきた後知恵でないことを勘案すれば、既にこの時代にこのようなリスク管理の思想を持っていたことは大いに評価されよう。

④〔第8章 銀行貸出および貸出政策 1 貸出のための企業評価 (1) 優良企業の条件〕の中で、著者は安定成長企業の基本的要件に加えて、

「その企業の経営理念、哲学の明確に樹立された企業であり、かつ単に利潤分配のルールが確立されているのみならず、利潤以外のまたは金銭以外の従業員の能力開発育成という非経済的側面の利潤をも重視する企業が望ましい。同時に従業員が積極的に経営へ参画できる経営組織体であり、すぐれた自主技術をもつことは国際性の面での発展を考慮して必要である。

リーダーシップの確立についても、経営者自身の経営理念、哲学に徹(徹?)して一貫しており、従業員の行動能力が自然に発揮できるように制度化されていることが優良企業の備える条件でもあろう。(中略)すなわち戦略的諸条件に非常に優れた点を有するとともに経営管理の面でも業績主義管理をはじめ明確な財務方針、部門間のバランスをとるための調整策、業績評価システムの採用とかモラル向上策や意欲的社内教育研修体系などを所有している。」

「(前略)このようなマネジメントの側面からも戦略的側面からと同様に安定成長企業にはすぐれた面が認識されている。」

としている。これ等の知見は、著者の経営診断の経験からの産物と想像されるが、論者はここに示されている経営哲学、企業文化 (corporate culture)、人材管理の問題提示を、バブルで泥まみれになったわが国金融機関の今後のあり方についての指針となるものとして評価する。

⑤〔第13章 銀行の安全性〕では、「1 商業銀行の安全性」として、次のような指摘をしている。

「経済の不況期、不安定期には、銀行の経営破綻はこれまでも見られた。1930年代のアメリカの銀行の破綻をはじめ、1974年の世界的景気停滞下で

のアメリカ、西ドイツ、イギリスの銀行の一部に経営破綻をみたことは、銀行経営の基本的在り方に対して多くの警告と示唆とを与えるものである。銀行経営の基本的経営姿勢は健全経営主義に一貫することである。」

「(前略) 一時的投機的行為は銀行の経営破綻の端緒となる例が多い。例えば欧米の銀行の投機的為替操作による損失の発生である。また不良貸付による資産の非流動化である。銀行のもつ社会性、公共性を十分に認識して、銀行経営者管理者の意思決定の過程に誤りのないよう希望したい。経営戦略、経営戦術の重視のために、経営モラルを欠落することは許されないことを再認識すべきである。」

これらは、最近の東京の二信組問題、兵庫銀行、コスモ・木津信組の破綻に見られる経営者不在に対する時代を先取りした警鐘であった。

⑥ [第17章 銀行経営の経営理論的考察]では、「6 銀行経営の動態的経営理論 (II) 体質形成については」では、下記を企業文化についての先駆的見解として特に評価したい。

「銀行には、それぞれ固有の体質がある。その体質の実体によって、銀行のバイタリティーが生れてくるし、バイタリティーの差異が発生してくる。経営体質は多様の要因によって形成される。たとえば経営者の体質はすなわち経営の体質を形成する要因ともなるし、中堅幹部や従業員の生活態度に表われるものは、その経営の理念、哲学から生れる精神的要因がある。また取引先の構成内容によって、おのずから銀行の体質は形成されてくるし、また経営のもつ技術力、経営特性によっても固有の体質は形成されるものである。体質はつねに革新され、時代の要求に即応したものに革新されねばならない。新体質の形成に経営者をはじめ全従業員が取組まねばならないし、そのような姿勢のなかに体質が表われるのである。」

⑦ [第24章 銀行経営成長論 2 銀行合併の論理とビヘイビア]では、次の指摘をしている。

「まず合併による銀行成長であるが、アメリカの商業銀行の発展の一つの大

きな要因となっている。わが国においても、都市銀行は合併をくり返している。そのたびに都銀のランクの変動がみられる。銀行合併が経営戦略的に銀行成長の一つの妥当な要因であることに疑問をさしはさまないが、銀行合併には合併の合理的論理のあることを忘れてはならない。強者による弱者の支配という強弱の一方的論理は今日の社会ではもはや成立しない。また合併を少数者の秘密主義のもとで導こうとする古い考え方や対応は今日では通用しない。合併の論理は合併そのものが、銀行経営の当事者の立場から妥当な合理性をもつものでなければならない。銀行が合併を実行する場合には、それに適合した理由が存在しなければならない。しかもその理由がその銀行にとって決定的重要性をもつものでなければならない。」

著者は、この他、銀行合併における経営問題をめぐって種々の有益な指摘をしているが、いまここでそれを紹介する余裕はない。

(3) 評 価

「本著はわが国においてはこの銀行経営学の分野で最初の文献であり、その意味でも、銀行経営学研究の嚆矢とするものである。本書の意義はまたここに存在するものと思う。」(同書、4ページ)と著者は述べている。

銀行経営学を新たに展開するに当り、著者なりの論理構成があるが、ここでは現時点に照しての著者の問題意識に焦点を当てて同書の今日的価値をみたので、著者に対してはやや不公平だったかも知れない。

また、著者は紙数を割いて、ドイツ・アメリカにおける銀行経営学の足跡を紹介しているが、ここではその殆どを省略した。

たしかに、本書からは先駆的な試みとしての不十分さは感じられるものの、前記で紹介した7項目の内容から著者の問題意識の正鵠さを論者としては高く評価するものである。

何よりも優れているのは、著者の視点の高さである。銀行経営を論ずる者は、「我れもし銀行経営者なりせば」の気概がなければ、あえて筆を執るに価

しないと、論者は考えるからである。

1970年代につとに指摘された問題意識がその後どのように今日の学究に引継がれ、発展されているかを、次のテーマとして検討しよう。

4 銀行経営の今日的課題

銀行経営を正面切ってとり上げた著書は、その後も多くはない。その中で比較的最近の著述である次の二著、鹿兒嶋治利『銀行経営論』と津田和夫『現代銀行論入門』を中心に、銀行経営の今日的課題は何なのかを、以下に探ってみよう。

(1) 鹿兒嶋治利『銀行経営論』(1992年)の問題提起

高野前掲書と同一の出版社から、類似テーマでの13年を経ての発刊であることから、本書は前述書を実質的に引継ぐものと推測される。「銀行経営論」とはどのような問題を対象とするのか、著者の考えを知るため、以下に章立てをまず紹介する。

序章 「銀行」と「銀行経営」	第8章 リテール部門組織と意思決定システム
第1章 銀行の経営環境変化	第9章 銀行ホールセール市場・企業金融の変化
第2章 銀行の経営戦略	第10章 ホールセール部門戦略・主力銀行制度の変化
第3章 経営組織の特性	第11章 多国籍銀行の発展と戦略
第4章 銀行の経営意思決定システム	第12章 多国籍銀行組織と意思決定システム
第5章 銀行の経営計画と組織開発	
第6章 リテール市場の特性	
第7章 マーケティング戦略	

① 〔はしがき〕で、北海道拓殖銀行出身、本書執筆時松阪大学教授であった著者は、「『銀行論』は『金融論』の一分野を構成しているが、対象とする

わが国銀行が長年厳格な行政規制下にあったため、従来政策手段として『銀行機能』活用が中心課題で貨幣経済学からのアプローチがその主流であった」と述べる。

さらに、「最近、国際化と自由化の進展によって『銀行論』の実証的研究が盛んになってきた。それは急速な金融自由化の進展で、現実の銀行経営のための課題解決が強く求められ経営内部の問題整理を必要とするからである」と指摘する。

著者は、「本書は、『金融論』と『経営組織論』『情報システム論』さらに、『多国籍企業論』の狭間にある学際的領域から、『特殊経営学』としての『銀行経営論』を実証的情報により構成を試みたものである。」と、自ら位置付けている。

② さらに、序章では、

「本書の狙いは、国際的に共通して進行する『金融自由化』『国際化』に従って『銀行経営』が新しい試練に晒されている状況から『銀行』が環境変化に対応した計画的、戦略的経営を求められている点を埋めるものである。このため『状況適応の経営学的手法』を銀行経営に応用し銀行の経営管理と組織論の完成を意図するものである。」と敷衍する。

③ [第2章 銀行の経営戦略 2 銀行事業領域の決定要因]として、銀行の歴史、権力構造と意思決定者と共に、次のように銀行の持つ企業文化を挙げている。

「すべての企業体は独自の内的文化を持っている。とくに銀行の企業文化は伝統的であり、銀行が持つ歴史を背景としてそれぞれ固有の企業文化が存在する。従業員のタイプ、銀行の公式、非公式の行動を規制し、組織体の規律や慣習が形成されている。事例としては、住友銀行は『商道に徹したスタイル』で、三菱銀行は『堅実な経営』を標榜する。また、日本興業銀行は『伝統を尊重した企業との知的共同体』としての信頼度の高い企業文化を形成している。」

④〔第3節 リスク管理と経営組織 1 業務領域別リスク〕では、
 「銀行のリスク負担は、銀行が社会的機能の付託を受けそれに応えるため慎重な『リスク管理』が一般企業以上に厳密なレベルで求められている。『健全銀行主義』の観点から一般企業より慎重であり、危険負担を、より極小に抑制する伝統的な経営思想は、銀行の一般的な通念である。このため銀行の経営リスクは顧客の信用リスクを審査し、リスク軽減を図ることに最大の課題があった。」

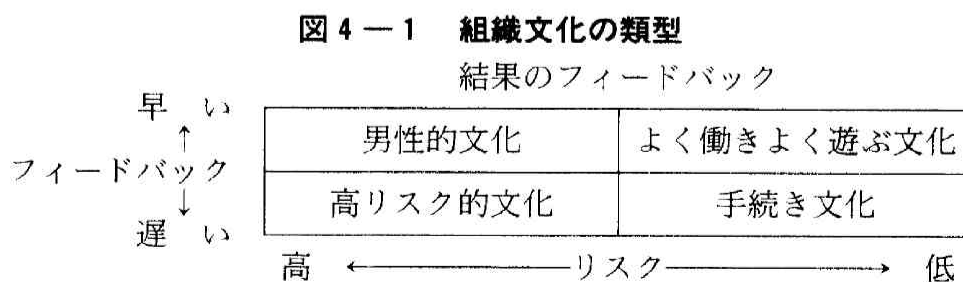
「しかし金融自由化は、経営の選択肢を拡大し銀行のリスクテイクの機会をも拡大する。『信用リスク』のほか、規制金利預金から自由金利市場資金に調達原資を転換したことは、『金利リスク』『為替リスク』さらに『価格変動リスク』などを生じさせている。またシステムの巨大化は『EDPリスク』や『システムリスク』をも増大させる。また多通貨管理が必要な『国際化』は『流動性リスク』さらに『外貨金利リスク』をも拡大させる。」

と論じている。

⑤〔第4章 銀行の経営意思決定システム 1 経営組織と意思決定システム〕では、企業文化の変質について指摘する。

「いままで銀行の企業文化は、商業銀行は経営上のリスクが低く、顧客に対応する慎重なレスポンスが普通であった。このため銀行の風土は典型的な『手続き文化』が支配的な意思決定の特質であるとされてきた。」

「(前略) 銀行固有の企業文化を背景とする銀行の意思決定の特質も、業務領域の多角化によって徐々にその文化そのものを変質させている。すなわ



出所：海老沢栄一編『経営情報管理』同友館，1988，7，p. 32

ち、リスクが高く、レスポンスが迅速でなければならない『投資銀行分野』への進出は、図4-1に示される通り『男性的文化』の領域をも銀行内に両立させることとなり、その意思決定方式は伝統的な稟議制度による商業銀行方式と異なる方式との併存が始まっている。すなわち在来の銀行の企業文化をも変革させているのである。

この企業文化の違和感は、銀行がマーチャント・バンク業務や、インベスト(メント)・バンクなど証券業務進出の際に異文化との交流によってもたらされている。」

と説明する。

⑥ 第5章から第10章までは、銀行の経営計画、マーケティング戦略、リテール・ホールセール市場などについて、銀行経営的視点に立って、組織開発、企業金融、主力銀行制度などにも触れているが、本論の視点とは異なるので、詳細は省略する。

⑦ 最後の2章は多国籍銀行の歴史と問題点を論じている。〔第12章 多国籍銀行組織 2 国際化とリスク管理〕では、国際化の推移と管理リスクの関係を要約した後で、現在の課題を次のように集約する。

「①わが国銀行の国際業務は収益性の高い国際分野に傾斜する傾向がある。具体的には、i) 投資銀行業務(証券・投資顧問・M&A・大型プロジェクトコンサルタント業務)、ii) 新種業務・商品開発(スワップ取引・オプション取引・金融先物取引)、iii) 為替・資金・証券ディーリングなどに区分される。また、進出の初期段階では為替・資金・証券のディーリングからの参入が多く、国際経験を積んだ銀行は今後の成長分野である投資銀行業務が中心である。②一方国際部門の業務範囲の拡張がリスク拡大するにつれて経営の健全性維持のため管理業務の要請が高まっている。」

(2) 津田和夫『現代銀行論入門』(1995年)の現状把握

先に紹介した本書の著者は、三井銀行出身で、現在桃山学院大学経済学部

教授である。本書の副題は「金融システムの安全性と活性化」であり、まず章立てと一部の項目を見て著者の最近の諸事象に対する問題意識を窺おう。

第1章 銀行業務の現状と諸問題

変化の潮流，信用秩序の維持，金融資源の適正配分，金融制度改革，銀行のリスクの多様化，自己資本比率の国際統一基準(BIS規制)，金融デリバティブ管理，銀行倒産処理方法

第2章 銀行の基本機能

第3章 銀行の戦後史

第4章 銀行の信用供与

第5章 わが国銀行による証券業務

証券付随業務への関わり，証券基本業務への参入推移，論点

第6章 銀行の将来像

銀行の課題，ハイリスク銀行，ローリスク銀行，ミドルリスク銀行，金融持株会社，不良債権回収銀行

① 〔はしがき〕で、著者は自著の関心の焦点と目的について、次のように説明する。

「本書の関心の焦点は、わが国の銀行とそれを取りまく国内の金融環境や経済・社会環境であるが、同時に国際金融や証券業務などの広範囲な広がりの中で顕在化しているさまざまなリスクへの対応とそれによる金融システムの安全性と円滑な機能の維持・育成が重要なテーマとして認識されなければならない。」

「本書は銀行論，金融制度論，金融システム論等，大学の専門課程や企業研修における金融のコースで利用されることを想定し，現代金融の直面する課題を提供したものである。また，内容については，金融に関する一般的な基礎概念，実務面での業務知識，金融法務など広範囲の事柄について幅広く取り上げるよう努力した。」

② 〔第1章 銀行業務の現状と諸問題 1 変化の潮流 (1) 自由化の推

移)で、

「本書の基本テーマは『銀行をめぐるわが国の現代金融をリスクへの対応という観点で基本に忠実に、かつ変化の過程でとらえる』ことにあり、銀行業務の現状と問題点や銀行の役割の本質を探ることにある。

現代金融の潮流の変化は自由化・国際化・証券化として概括される。また、わが国における制度面での対応は、まず規制からはじまる。」

と述べている。

③ 同じく〔2 信用秩序の維持 (1) 預金通貨〕では、次のように指摘する。

「金融自由化に伴う環境の急激な変化や東西冷戦構造の崩壊に伴う国際的マネーフローの変化を背景として、世界的に銀行の経営不振、巨額の不良債権発生、銀行の倒産といった問題が急浮上している。わが国もその例外ではない。『預金とは何か』、『ある日突然預金が支払われなくなったら国民生活はどうなるのか』、『預金はどう保護すべきか』などという古くて新しい問題があらためて論議されている。」

④ 同章〔3 金融資源の適正配分 (4) 資金配分の歪み〕では、銀行による土地バブルに至る過程を次のように批判する。

「銀行は一般的にコストを顧みない預金集めの習性から脱却できず、適切な与信管理手法の開発が進展せず、金利自由化に即応する発想転換もなされず、健全な企業への実需資金の貸出しという地道な業務は目立たなくなった。それと対照的に、土地担保融資という安易な資金供給へ一極集中現象を引き起こした。これが資金の適正配分に歪みをもたらしたことはいうまでもない。」

⑤〔第2章 銀行の基本機能〕、〔第3章 銀行の戦後史〕にも紹介したい優れた指摘があるが、ここでは省略して〔第4章 銀行の信用供与 3 国際金融 (資本取引) (6) 国際金融取引に伴うリスク〕について、著者の意見のみを紹介する。

「(前略)健全な金融システムを維持するには、それぞれの立場でのリスク管理と自己責任に尽きる。特に個人投資家などを除き、業として金融に携わっている人たちの自己責任追及は、ますます厳しくなる傾向にある。

リスクの主な点を列記すれば、信用リスク、カントリーリスク、為替リスク、金利・価格リスク、商品の属性リスク、契約書の適性の判断、仲介金融業者・事務管理機関の適格性、事務処理の正確性、課税の状況（源泉税の有無、料率）等であろう。」

⑥ 終章では銀行の将来像についてシナリオを描いているが、著者が指摘する三つの銀行の課題を以下に列挙してみよう。

1. 「貸渋り」と批判される背景にある銀行の「与信管理能力」
2. 「信用秩序維持」のための銀行経営と制度的保障
3. 不動産関連融資への集中・暴走の反省に立った「金融資産の適正配分機能」の正常化

5 銀行経営と内部管理

90年代に入ってバブル経済の進行と崩壊の中で様々な金融不祥事が発生し、内部管理軽視の組織風土が問題視されている。国際面では、大和銀行ニューヨーク事件が発生し、このような組織風土が経営の根幹をゆるがすものであることを、はしなくも実証した。

大和銀行事件では大蔵省等監督官庁の体質までが問われ、住専問題の処理の過程では大蔵省の解体論が論じられる昨今である。新聞社説等で再三指摘されたが一向に改められるところのなかった日本的土壌が、今や国際的な逆風の中で自己改革を迫られている。

前章では銀行論ないし銀行経営論の先見的文献を紹介したが、今日の課題に対して果して十分であろうか。論者は、銀行の内部管理の問題を経営課題の大きな柱として位置付ける必要があることを指摘したい。それは、銀行経

営の安全性の原則のテーマであり、またリスク管理の重要項目でもあろう。

経営者の倫理感の欠如がトップの犯罪となる時代である。経営者も過つ。銀行もその例外ではない。生身の銀行経営を論ずるのに、トップ・マネジメントないしその批判の視点を欠いては、学者の抽象論に墮す¹²⁾。問題を単なる経営管理論や経営組織論などに矮小化してはならない。

論者はこれまで銀行の内部管理と経営課題について様々な角度から採り上げ論じてきたが、ここでそれ等をまとめて紹介し、さらに追求すべき問題点を探ってみよう。

(1) 銀行経営における内部監査の意義¹³⁾——日米視点の比較に着目しつつ——

本稿は、原点に立ち帰って企業と監査の問題を、特に銀行界における経営と監査の意義に的を絞って問い直したものである。

内部監査の経営上の位置付けでは、「内部監査の前提として、トップ・マネジメントが内部監査をよく理解し、利用し推進してゆくことはきわめて重要なことであって、いかに内部監査担当者が熱心であっても、トップ・マネジメントがこれに対して十分の理解をもたない場合には、内部監査の結果が十分有効であり得ないことになる。」とした上で、〔おわり〕で次の通り述べた。

「これまで見てきたように、銀行界における内部監査体制は、制度的にも人的にも既にそれなりに整っているのである。然るに、最近の一連の事件に見るように、なぜ監査がその実を挙げていないのか。内部監査が有効に機能し得ない原因はどこにあるのか。如何に制度が整っていても、これでは『仏作って魂入れず』の状態だとしか言い様がない。」

「筆者は、『内部管理を軽視する経営姿勢』にその根本原因があると考えている。ではなぜそのような経営風土が作られているのか。そして、金融機関内部における検査部や検査の実態はどのようなものか。筆者は5年余の都銀内部検査歴を基に、ぜひ明らかにしたい、と考えている。」

(2) 最近の銀行不祥事件をめぐって¹⁴⁾——内部管理軽視の組織風土を問う——

執筆の時期は前後するが、(1)が内部管理の理論篇とすれば、(2)はその実践篇に当る。以下、論点を要約する。

「制度的にも人的にも相応の内部監査体制が整っている銀行界で、なぜ経営トップまでからんだ不祥事が頻発するのか。かかる視点に立って、本稿は銀行経営に論点を絞って、内部チェック制度が尊重されない企業風土と、内部監査（検査）そのものを軽視する経営姿勢を、最近の銀行経営をめぐる諸問題とからめて、突っ込んで検討して見たい。」

銀行がらみの個別の不祥事件を論評した後で、「トップの専断はチェックできるか」との疑問に対して、「銀行内部での意思決定の仕組みを改めトップの専断をチェックできるようにするなどは単なる理想論に過ぎない。」と断じた。

結論として、

「内部監査は経営者に所属するもので、経営者の命により経営者のために行う組織内の監査である。内部監査を軽視する経営姿勢の下では、その実効性はとても期し難い。組織体の風土の問題である。しかし、組織内の問題であるから、自らを改革する意思があるならば、制度問題と異り、法改正等一切の手続を要せず、すぐにも着手できる事柄である。最近の銀行経営の一連の不祥事態から立ち直り、社会的信用を回復するためには、経営の自己革新が必要である。」

と述べた。

(3) 金融不祥事の“系譜”と問題点¹⁵⁾——米銀の対応を参照して——

金融・証券不祥事に関する反省として挙げられている主な論調は、一つは内部管理体制を一段と重視すべきであるということと、二つは不祥事対策を一過性に終らせてはならないということである。しかしながら、果たしてそうであろうか。筆者は、むしろその背景に内部管理軽視の組織風土にこそ問

題があると指摘してきた。その意味で、今日に至るさまざまな不祥事件を見直すことが、まず求められると思うのである。

本稿では、金融・証券不祥事の中でも、金融、特に銀行界に重点を絞り、戦後から最近に至る事例について、いわば“系譜”とも言うべき歴史的な姿を検証してみた。

『企業の私物化とモラル喪失』の現象は、オーナー経営者が自分の息子を後継者とすること、サラリーマン社長の会社支配によるドン化に典型的に表れる。株式会社が公開された『社会の公器』であることをわきまえない我が儘勝手としか言い様がない。こういった人物はある事件をきっかけに部下に反逆され、会社から追放される事態に立ち到ることが、しばしばある。

最近までの問題では住友銀行の堀田、磯田の二代に亙るドンの君臨による企業文化の変質と不祥事の続発（1990磯田会長辞任）が特に目立つ他、バブル崩壊に伴う金融スキャンダル（1991）で露呈した社会的倫理のタガが外れたモラル・ハザード現象（『赤信号、皆で渡れば恐くない』）や二信組問題（『会社のためなら何をしても構わない』といった考え方）に典型的に表れている。また、この種の事例は外国においても事欠かない。

これら経営者による不正は、まさに『系譜』とっていい断続的に現れる不祥事である。」

(4) 一連の偽造預金証書事件について¹⁶⁾——金融不祥事発生メカニズムを探る——

金融不祥事をめぐる論議で問題なのは、不祥事発生メカニズムとなっている、架空名義定期預金証書の作成を許す内部事務処理の弱点や、役席者による偽造質権設定承諾書の発生を看過するシステム上のリスクについての視点が欠けていることではなかろうか。

本稿では、実務的な視点から前記の諸点に絞って、具体的に問題点を追求

する。この種の問題の検討は、資料の制約から私的な推測が中心になりがちであるが、本稿では極力公刊資料を活用して、事実を積み上げて結論を求めよう努力してみた。

銀行経営と内部管理の議論を深めるために新たに採上げたい論点として、

① 大和銀行ニューヨーク事件の教訓

② 銀行のリスク管理と今後の方向

の二つがある。これを明らかにすることによって、銀行の経営課題として内部管理の重要性が一層クローズアップされるだろう。

大和銀行ニューヨーク事件について、論者は先に以下のように短評を加えている。¹⁷⁾

「さる9月26日、日本経済新聞夕刊の一面はつぎのニュースを報じた。『大和銀、1100億円の損失、米国債投資に失敗、NY支店責任者が無断で穴埋め』その後、この問題は連日のように報道されている。

事実関係の解明は、日米、とくに米国司直の手に委ねられなければならないが、一方、この事件が国際金融市場にはかりしれない影響を与えたことが問題であろう。邦銀全体の信用が揺らぎ、ジャパンプレミアムによる資金調達を強いられ、スプレッドの縮小を余儀なくされている。

すでに、日本の銀行の不良債権問題とその不透明性から格付け機関の評価を下げていることと相俟って、邦銀は国際金融市場で一段と苦境に立たされるに至ったのである。日本の金融システム全体に対する信任を失うような重大事である。

ことに、87年当時に信託子会社で米国債の簿外取引で140億円相当の損失を出しながら、これを隠蔽した事実の経緯は長く尾を引きそうである。

いま、欧州、米国の銀行が体制整備にやっきとなっているとき、日本の銀行がさらに後退するようなことになったら、問題は大きい。

(追記：渡米中の11月4日、日本の新聞の国際衛星版は、『大和銀、住銀と

合併へ』、『米、全業務停止を命令』と、一斉に報じた)』

最近の新聞報道では、前支店長の津田被告が共同謀議¹⁸⁾を認め、米国検察側と司法取引の合意が成立したことを明らかにしている。

リスク管理の問題は、鹿兒嶋（前掲書）、津田（前掲書）も指摘しているが、論者はこれを今まで論じて来た内部管理の観点に重点を置いて、銀行の経営課題として整理・集約を試みる所存である。

6 多角的・学際的検討への筋道

論者は、銀行の内部管理と経営課題のテーマを、主に内部管理の重要性を唱導する形でアプローチして来た。しかし、経営諸学からのより多角的な検討や隣接科学との学際的検討を加えることは、当然必要であろう。

それによって、論者の提唱がより説得性を高めることが出来れば、これに過ぐる幸いはない。以下では銀行経営と内部管理の問題について、検討のためのあらましの筋道を考えてみたい。

① 経営理念（経営信条、経営哲学）

住友家には「浮利を追わず」という家法があるが、磯田一郎指揮下の住友銀行は逆に、イトマンなどを使って、飽くことなく不動産、株式という「浮利」を利用して利益を追ってきたのである。¹⁹⁾「向う傷を恐れるな」では哲学でも何でもない。

戦前には銀行界にも範とすべき事例²⁰⁾が幾つかあった。戦後経営者に経営理念が乏しいのは何故か。敗戦後の公職追放による経営者の若年化、経歴・教養不足、長期政権によるワンマン化などが背景としてあろう。

② 組織風土ないし組織文化（企業文化）

政治が貧弱であれば経済も貧弱である。戦後民主主義が定着せず、戦前からの日本的土壌が色濃く残っている。国防を米国に委ね、経済合理性のみを追求する国に優れた企業文化が育つ筈もない。

「企業文化は、経営理念の浸透と確立によって築かれる²¹⁾」とある。企業がその公共性、社会性を自覚した時に、真剣に自らの組織風土を考えることになろう。銀行の企業文化については、鹿児島（前掲書）の指摘²²⁾（本論45ページ）がある。

③ コーポレート・ガバナンス（企業統治論）

戦後の長い資金不足時代の間接金融（銀行借入）優位とグループ企業内の株式持ち合い、個人株主の無力化²³⁾の下で、最高権力者の暴走を許した事例には事欠かない。

株主、金融機関、従業員、一般顧客（海外を含む）、仕入・納入先、地域社会、広くは市民、行政などのステークホルダー（利害関係者）が力を増してきたのは昨今のことである。1993年6月に訴訟手数料を一律8200円に引下げた株式代表訴訟も経営陣に対する重石となった。

一連の証券・金融不祥事²⁴⁾も、コーポレート・ガバナンスの観点から読み直すことが大事だろう²⁵⁾。

④ 経営倫理学

企業の社会的責任（corporate social responsibility）は、ドラッカーなどが早くから唱えていたように、企業が社会的存在であることから明白である。しかし、戦後の日本の成長過程では、企業と従業員の“運命共同体論”が幅を利かせ、企業の効率性・競争性に合致しないものは悪とされた。

日本が一人当たり国民所得世界一となり、公害・環境問題がやかましい今日、会社人間が過労死に至るなど、日本村の構造はなかなか改まらない。水谷雅一教授は経営倫理学の立場から経営公共性（社会性と人間性）の重視を唱導²⁶⁾して、経営価値四原理システムの導入を説く。

金融不祥事の反省は、各業界でなされている²⁷⁾。しかし、テレビの文句ではないが、「反省するだけならサルでもできる」。相変わらず跡を絶たない管理階層の不正には、経営倫理学の立場から組織そのものをチェックする必要があるようだ。

⑤ 内部統制

会計監査の立場からの切り口もある。しかし、「監査をする人間として、まさに監査不在、監査の無力化を、いやというほど知らされた。」²⁸⁾という叫びがある中で、経営者が進める「内部統制」²⁹⁾にどれ程の期待が持てようか。適正な財務諸表作りを監視するのは無力な監査役（閑散役）で、しかも企業の片隅に追いやられた検査員が閑散役の助手を勤めるのである。

98年4月から金融検査の一環として公認会計士による外部監査制度が導入されようとしている。³⁰⁾海外支店もその対象になるようだ。組織の自己規制が先決とは思いますが、新制度の展開には注目すべきだろう。

⑥ 経営者教育³¹⁾

今日のトップ・マネジメントは、自らを再教育しているだろうか。何時の間にかワンマン化し“裸の王様”になっていないか。如何に経営哲学不在の経営者が多いことか。問題経営者の下で、業務も人事も皆、上の顔色を窺うばかりで、信念がない。

企業に教育・訓練体系はあっても、トップ・マネジメント教育はない。役員研修などは名目的なものだ。考えられる対応は業務上の実践・教育と自己啓発しかない。しかし、経営理念や企業倫理はどうして身につけるか、識者による具体的提示が待たれるところだ。

ミドル・マネジメント以下には、企業市民 (corporate citizen)、ボランティア教育があっても、トップにはない。本当は、企業文化を継承・発展させ、後継者に引継げるか否かに、経営者の資質が問われるべきだ。論者の見るところでは、真の経営者は自己規律の産物であり、それには自己啓発が最大の尺度になるのだろう。しかし、今の経営者予備軍にそれを期待するのはいささか無理なように思えるのは、論者のひがめであろうか。

おわりに

最近、経営史の専門家、森川英正教授が、『トップ・マネジメントの経営史』³²⁾を書いて注目されている。その中で、バブルをはさんでの専門経営者の失敗の根本的な原因を経営者の「教養不在」にありとしている。

それは戦後、旧制高校が消滅して教養教育の場を失い、新制大学卒業生が経営層を占めたために営利第一主義が広がりバブルを生んだ（日本経済新聞日曜版書評）というわけだ。

この原因説には異論がないわけでもない。というのは、かつてバンカー・オブ・ザ・イヤーに選ばれ、旧制高校時代はラグビーで鳴らした某銀行経営者が、後日バブル経済に悪乗りした張本人として失脚し、失意のうちに世を去った。この時、旧制高校時代の友人の1人が「あいつは本を読まなかったからなあ」といった趣旨のことを述懐した、と読んだからである。

いずれにせよ、経営者の「教養不在」にこそ経営理念なき企業横行の根因があることは間違いなからう。

ところで、バブルの発生・崩壊は何も日本に限ったことではない。むしろ、欧米の方がバブル先進国なのである。英国もその一つである。その英国で、1991年、「史上最悪の犯罪銀行」BCCI事件が起き、イングランド銀行は監督責任を問われた。

そういった反省からか、1995年に入って英国でWiley社から *Internal Controls in Banking*（銀行業における内部管理）なる本が出版された。日本で独り内部管理の重要性を説く論者にとっては、百万の味方を得た思いである。

注

- 1) 柳田邦男「この国の危機をいかに救うか」『文藝春秋』1996年5月号。
- 2) 高野太門『現代の銀行経営〔改訂〕』中央経済社，1979年，「はじめに」。
- 3) 浜田文雄・鴨池治編『金融論の基礎』有斐閣，1992年，1～3ページ。
- 4) 芦澤数雄『金融論入門』中央経済社，1993年，「はしがき」。
- 5) 鈴木芳徳編著『銀行論講義』新評論，1986年，「はじめに」。
- 6) 池尾和人・金子隆・鹿野嘉昭『ゼミナール現代の銀行』東洋経済新報社，1993年，「はしがき」。
- 7) 阿達哲雄「書評『現代銀行論入門』『リテールバンキング』経済法令研究会，1996年4月号。
- 8) 津田和夫『現代銀行論入門』経済法令研究会，1995年，「はしがき」及び「あとがき」。
- 9) 鈴木芳徳編著『金融論』ミネルヴァ書房，1995年。
- 10) 田丸務『現代の銀行』財経詳報社，1994年，「はしがき」に代えて。
- 11) 高野太門，前掲書，第1章，「3 わが国における銀行経営学の研究」3～4ページ。
- 12) 銀行経営批判の内容を含む優れた文献としては，津田和夫『巨大銀行の構造』講談社現代新書，1993年の他，以下がある。
津田和夫「金融スキャンダルの原点を考える」『New Finance』1991年9月号。
及能正男「銀行経営者の責任を問う」『エコノミスト』1993年11月8日号。
- 13) 橋本光憲「銀行経営における内部監査の意義」『国際経営論集』第3号，神奈川大学経営学部，1992年3月。
- 14) 橋本光憲「最近の銀行不祥事件をめぐって」『国際経営フォーラム』No.3，神奈川大学国際経営研究所，1991年12月。
- 15) 橋本光憲「金融不祥事の“系譜”と問題点（前）」『国際経営論集』第6号，神奈川大学経営学部，1994年2月。同論文（後），同誌，第9号，1995年8月。
- 16) 橋本光憲「一連の偽造預金証書事件について（前）」『国際経営フォーラム』No.5，神奈川大学経営学部，1993年12月。同論文（中），同誌，No.8，1996年3月。同論文（後），未定稿。
- 17) 橋本光憲「最新英米金融レポート」『リテールバンキング』経済法令研究

会，1995年12月号。

18) 日本経済新聞，1996年4月5日。

19) 佐高信『戦後企業事件史』講談社現代新書，1994年，199ページ。

20) 一瀬糸吉編『銀行業務改善隻語』近代セールス社，1981年（1939年増補改訂版の復刻，原著は1927年刊）。編者は三十四銀行副頭取，金融恐慌の体験をふまえ「銀行はいかにして堅実な経営を実行すべきや」を説く。

秋田博『銀行ノ生命ハ信用ニ在リ——結城豊太郎の生涯』NHK出版，1996年。戦前の大蔵大臣，日本銀行総裁であった結城豊太郎の伝記。

21) 梅沢正『顔の見える企業』有斐閣ビジネス，1994年，「はしがき」。

22) 鹿児島治利『銀行経営論』中央経済社，1992年，18ページ。

23) 及能正男，前掲論文，69ページ，銀行の個人株主は「物いわぬ羊」か。

24) 橋本光憲，前掲「金融不祥事の“系譜”と問題点」88～89ページ。

25) 「問われるコーポレートガバナンス——企業は誰のものか——」『金融ジャーナル』1993年10月号。

26) 水谷雅一『経営倫理学の実践と課題』白桃書房，1995年，52ページ。

27) 高田輝男「金融不祥事と全銀協の対応」『金融・商事判例』第907号，経済法令研究会，1993年1月増刊号，125～126ページ。

「倫理綱領と会長談話，1991年8月23日」日本証券業協会，『金融財政事情』1991年9月2日号。

28) 柿島一三『現代実践内部監査〔全訂新版〕』白桃書房，1990年，241～242ページ。

29) 日本公認会計士協会監査基準委員会，平成6年3月23日報告書第4号（中間報告）「内部統制」『監査役』No.332，1994年4月25日号。

30) “「特別委」で対応策検討，日本公認会計士協会，外部監査制度導入で”『ニッキン』日本金融通信社，1996年3月15日号。

31) 岡本康雄編『現代経営学辞典〔改訂増補版〕』同文館，1996年，「V 経営者経営者教育」，170～171ページ。

32) 森川英正『トップ・マネジメントの経営史』有斐閣，1996年。

主要参考文献

(1) 館龍一郎他編『金融辞典』東洋経済新報社，1994年。

(2) 岡本康雄編『現代経営学辞典〔改訂増補版〕』同文館，1996年。

- (3) 高野太門『現代の銀行経営〔改訂〕』中央経済社，1979年，初版1975年。
- (4) 鹿児島治利『銀行経営論』中央経済社，1992年。
- (5) 津田和夫『現代銀行論入門』経済法令研究会，1995年。
- (6) 津田和夫『巨大銀行の構造』講談社現代新書，1993年。
- (7) 後藤新一『銀行崩壊』東洋経済新報社，1995年。
- (8) 吉田和男『日本型銀行経営の罪』東洋経済新報社，1994年。
- (9) 橋本光憲『金融機関における支店経営と管理体制』経済法令研究会，1993年。
- (10) リチャード・B・ミラー，橋本光憲監訳『米国銀行 危機への対応』東洋経済新報社，1990年。
- (11) 高瀬恭介『金融変革と銀行経営』日本評論社，1995年。
- (12) 日下部元雄『金融機関リスクマネジメント』金融財政事情研究会，1995年。
- (13) 奥島孝康『コーポレートガバナンス』金融財政事情研究会，1996年。
- (14) 水谷雅一『経営倫理学の実践と課題——経営価値四原理システムの導入と展開——』白桃書房，1995年。
- (15) Ray Kinsella, ed., *Internal Control in Banking*, John Wiley & Sons, 1995.