



銀行の経営組織とリスク管理体制について : 審査部の独立性指数と不良債権との関係 (倉光弘已 教授記念号)

藤原, 賢哉

(Citation)

国民経済雑誌, 180(6):59-76

(Issue Date)

1999-12

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00209352>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00209352>



銀行の経営組織とリスク管理体制について

——審査部の独立性指数と不良債権との関係——

藤 原 賢 哉

I は じ め に

現在、我が国の金融機関は、不良債権の処理と日本版金融ビッグバンへの対応という2つの困難に直面している。このうち前者の問題については、個別金融機関の経営破綻やその処理に議論が集中しており、不良債権の発生要因については、未だに十分な分析が行われていない様に思われる。

そこで、本稿では、不良債権発生ミクロ的要因として、80年代に実施された銀行の本部組織の改革、特に事業部制の導入に注目し、銀行の経営組織改革が、バブル経済期の銀行の貸出行動および不良債権の発生と、どのような関係にあるのかについて、実証的な検討を行うことにしたい。¹ 80年代の事業部制の導入については、既に、久原（1997）や日下部（1995）等が、結果的に審査部門の弱体化につながった可能性について指摘しており、また、経営破たんした銀行の内部調査委員会による報告書等でも、経営組織上の問題点が不良債権増大の原因であると指摘している。² もちろん、不良債権の発生要因には、事業部制導入以外の要因（経営陣や従業員の資質自身の問題、他行預金担保融資や紹介融資等融資手法の問題、系列ノンバンクの問題）も大きいと考えられるが、以下では、紙幅等の関係から事業部制の導入をはじめとする本部経営組織の問題に焦点を当てて分析を行うことにしたい。

近年、わが国の銀行では、「執行役員制度」や「カンパニー制度」の導入など、社内分社化の動きが顕著であるが、80年代の事業部制導入の影響・効果について検討しておくことは、このような経営改革の動き、特に、信用リスク管理のあり方を考える上で、有益であると思われる。

本稿の構成は以下の通りである。まず第2節では、80年代に行われた経営組織の改革として、本部制・事業部制の導入に注目すると共に、これら改革の概要およびその意義や問題点について検討する。第3節では、80年代の本部組織改革を「審査部の独立性」という観点から考察すると共に、各銀行の本部組織の特徴を「審査部の独立性指数」という形で数値化する。続く第4節では、これら独立性指数と不良債権比率との関係についてクロスセクション分析を行うと共に、建設・不動産業向け融資比率や不動産担保融資比率のデータを用いて、独立性指数との間でパネル分析を行う。また、指数作成の恣意性の問題に配慮して、他の代

替的手法を用いて作成した指数に関しても同様の分析を行うことにする。最後に、第5節では、本稿で得られた結論について要約すると共に、最近の銀行のリスク管理体制に関する改革とその課題等について言及する。

II 80年代の邦銀の経営組織改革

II.1 本部組織の改革—事業部制・本部制の導入

わが国の金融の自由化・国際化は、経済が低成長期に入った1980年以降、徐々に進展したものであり、いわゆる大企業の銀行離れやそれに伴う銀行業務の収益性低下も、バブル経済以前の時期に既に進行していた現象である。わが国の銀行は、このような環境変化に対応するため、公共債の窓口販売やディーリング、関連ノンバンクを通じた消費者金融・クレジットカード・リース業への進出、M&A業務の拡充や証券子会社を通じた証券業務等への参入を進めてきたが、経営組織の面においても、いわゆる本部制・事業部制の導入や人事・支店評価制度の改革等³を実施してきた。

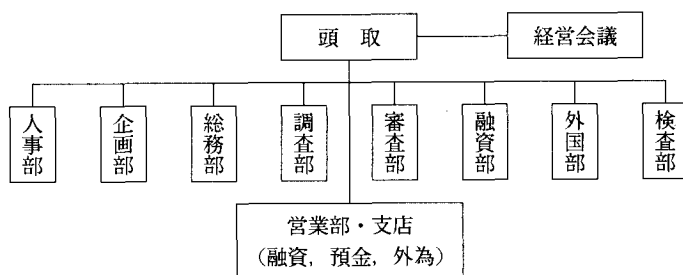
特に、事業部制については、1979年に住友銀行が初めて導入して以来（住友銀行の場合「総本部制」と呼ばれる）、本部組織を（従来の機能別組織から）事業部制組織に移行する銀行が相次ぎ、80年代後半には、多くの都市銀行および地方銀行が事業部制を採用していたと言われている⁴。

1970年代までの我が国銀行の本部組織形態は、いわゆる機能（職能）別組織と呼ばれるものであり、預金、貸出、審査、企画、外国為替、といった、職能別・専門機能別組織の上に最高意志決定機関である経営会議ないしは取締役会が存在していた。つまり、基本的には、個々の融資案件等の最終決定権は、これら経営会議等に属しており、取締役会や経営会議等を中心とする集権型の組織構造であるといつてよい。これに対して、事業部制組織とは、市場別・顧客別に編成された分権型の組織形態であり、顧客（取引相手）ごとに組織を分割した上で、権限の大幅な委譲を行うというものである。例えば、大企業取引に関しては営業（総）本部が、中小企業・個人・官公庁取引に関しては業務（総）本部が担当し、各本部内に審査部、営業部がそれぞれ設置されると共に、本部内の融資案件については、各（総）本部長に最終的な決定権限が与えられていた。つまり、事業部制組織とは、一種の社内分社化であり、下部組織への権限委譲による顧客ニーズへの迅速な対応と、取締役会等の負担軽減・役割の明確化（銀行全体の経営戦略の策定や各事業部門の予算配分等）を狙ったものであると言える（図1参照）。

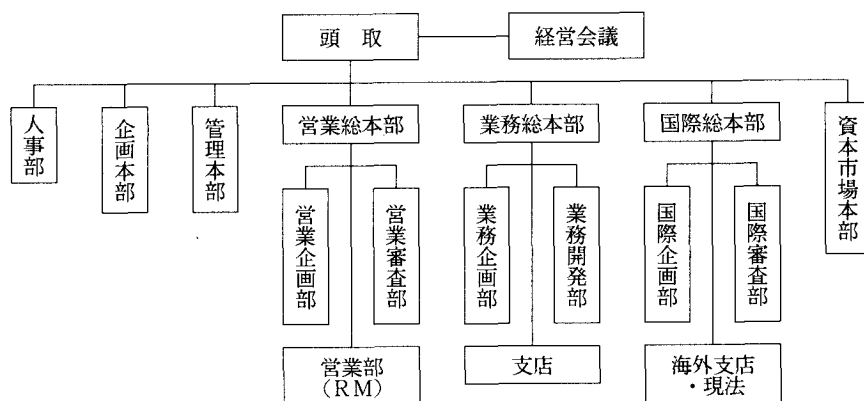
ところで、80年代の事業部制・本部制の導入は、大きく分けて2つの時期に分けることができる。前半は、上述のような大企業や個人・中小企業など顧客別の組織の導入と権限委譲を行った時期であり、後半は、バブル経済を背景として、組織の細分化と下部組織へのさら

図1 銀行本部組織の変革（機能別組織と事業部制組織：概念図）

〔機能別組織〕



〔事業部制組織〕



出所）久原正治（1997）『銀行経営の革新：日米比較研究』学文社

なる権限委譲，そして資本市場本部が設立された時期である。1980年代後半には，バブル経済や円高を背景として，中小企業や個人でも多額の資金需要が発生すると共に，海外への直接投資も盛んとなり，中小企業でも大企業並の金融サービスの提供が必要とされるようになってきた。また，1987年6月には，全国銀行の債券ディーリング益が当時の市場最高を記録し，外為も含めた資本・証券部門が，銀行全体の収益において大きなシェアを占めるようになった。これらの環境変化は，銀行の経営組織改革にも影響し，バブル経済後半には，各銀行は，顧客別組織の廃止と組織単位の細分化・権限委譲の拡大，地域別本部制の導入（例えば東京本部と大阪本部の設置），資本市場本部・証券本部の設立・強化等を実施した。

II.2 事業部制導入の狙いと問題点

事業部制組織導入のメリットについては，既に若干言及したが，ここで改めて整理しておくことにしよう。久原（1997）によると，事業部制組織の主なメリット（機能別組織と比較

して)として、1)機能別組織のもとでは、経営会議での決定事項が膨大となり、銀行全体としての調整・意志決定が遅れがちとなるが、事業部制組織のもとでは、経営トップは経営戦略等の重要事項に専念できるため、経営全般に関わる重大な意志決定を迅速に行うことができる、2)融資権限等が下部組織に委譲されることで、経営環境や顧客のニーズの変化に俊敏に対応できるほか、各事業部間に競争原理が持ち込まれることにより、行員のインセンティブ向上が期待できる、3)機能別組織のもとでは、各職能を総合して銀行経営を行う経営者が養成されにくい、事業部制のもとでは、事業部長が各事業部の実質的経営者として経験を積むことができ、(潜在的)経営者の育成が容易となる、等が挙げられている。

一方、デメリット(職能別組織のメリット)としては、1)各事業部が独走し、全社的なバランスがとれなくなるおそれがある、2)事業部制のもとでは、各事業部で共通の設備や人員が必要となり、銀行全体としてコストの重複が発生する、3)事業部間競争が激しくなると、いわゆるセクショナリズムが発生し、事業部間の人事・情報交換に障害が生じる可能性がある(特にひとつの案件が複数の事業部に関連する場合に「協調の失敗」が生じる)、等の点が指摘されている。

ところで、上述のような事業部制組織の問題点は、今日における不良債権の発生と密接に関連している可能性がある。そこで、次節では、事業部制の導入と不良債権との関係について、理論的に考察してみよう。

III 組織改革と審査部独立性指数

III.1 事業部制の導入と不良債権の発生

事業部制の問題点については前節で言及したが、これらの問題が不良債権の発生とどう関係しているかについては必ずしも明らかではない。例えば、事業部間の競争の激化は、結果的に銀行の収益を圧迫する不良債権増大の歯止めとして機能する可能性もあり、事業部間のセクショナリズムや協調の失敗等についても、複数の事業部にまたがるリスクなプロジェクトの凍結につながるかもしれない。融資権限の委譲についても同様であり、理論的な可能性としては、各事業部内の審査部の影響力が強ければ、機能別組織よりも慎重な融資決定が行われるとも考えられる。

逆に言えば、事業部制の導入が不良債権発生要因になるとすれば、以下のような仮説を想定する必要がある。

1)各事業部ごとに審査部が新たに設置され、かつ、従来の審査部が解体・分散化(分属)された結果、比較的審査経験の浅い者や若手行員が各事業部の審査部に配属されることになり、審査部自体の能力が低下した。⁶

2)信用リスクの(全行的な)事前評価体制が十分に整備されておらず、各事業部の業績

評価は短期的な貸出収益等のみに依存していた。言い換えれば、リスク管理が不十分のまま短期の利ざや獲得のみを目指して安易な融資が実行され、事業部間での競争の激化は、このような傾向・歪みをより強めることになった。⁷

3) (上述の業績評価方法を前提とした上で) 事業部長(本部長)に、審査よりも営業を重視する人間が任命され、⁸ 審査部の意見が軽視された。あるいは、事業部内の営業部と事業部長との間で一種の collusion が形成され、営業主導で貸出の決定が行われた。また、貸出の増大と事業部長(その構成員)の私的便益が比例関係にあり、事業部長に権限の委譲が行われた結果、個人的利益をの増大を考慮した貸出の決定(あるいは不法な融資)が行われる傾向が強まった。⁹

4) 事業部内の審査部と営業部は実質的に同一組織化しており(あるいは一種の collusion が成立)、評価の甘い審査結果が事業部長に報告されていた。

5) 資本市場部門の銀行内部における地位の向上(収益貢献の増大)が、伝統的な融資部門の安易な貸出競争に拍車をかけた。

以上の事柄を要約するならば、銀行組織内部におけるリスク管理能力の欠如が、不良債権の増大につながったと述べることができる。すなわち、審査部の能力・発言力の低下、あるいは営業部門に対する牽制機能の低下が、不良債権を発生させたと解釈することができる。そこで、以下では、上で述べた点について配慮しながら、各銀行の本部組織上の特徴を「審査部の独立性」の観点から数値化する作業を行うこと¹⁰にしよう。

III.2 独立性指数の作成

図2および表1は、先の可能性に配慮しながら、各銀行の組織特性を数値化する手順を示

図2 審査部独立性指数の評価基準と得点ウェイト

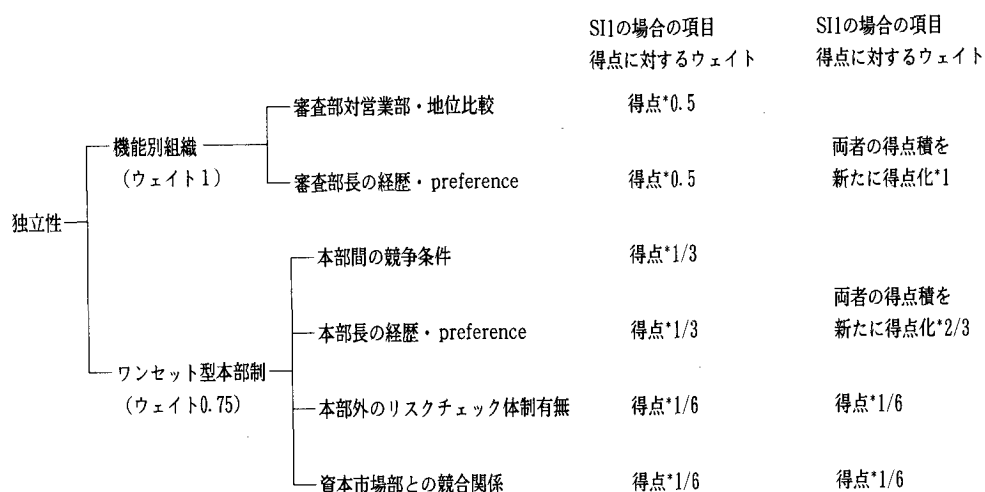


表 1 独立性指数の詳細 (得点)

1) 国内融資部門が機能別組織が営業・審査ワンセット型 (本部制) 組織か。下部項目の得点ウェイト		
1. 機能別組織	1	
2. ワンセット型組織 (プロフィットセンター化)	0.75	
2) 1) で機能別組織の場合の得点		
1. 審査部と営業部の地位比較	得点	
・審査部長が営業部長より上位の役職	1	SI 1 では両者の単純平均を得点とする
・審査部長と営業部長は同等の役職	0.67	
・審査部長が営業部長より下位の役職	0.33	
2. 審査部長のそれまでの経歴		SI 2 では両者の積を得点とする
・審査・調査畑出身	1	
・審査および営業双方経験	0.67	
・営業畑出身	0.33	
3) 1) でワンセット型 (プロフィットセンター型) 組織の場合の得点		
1. 本部 (センター) 間の競争度	得点	
・ワンセット型組織が一つしかない場合	1	SI 1 では項目 1, 2 に 1/3 ずつウェイト, 項目 3, 4 に 1/6 ずつのウェイト置いた加重平均を得点化。
・複数ある場合		
イ) 顧客別かつ責任者 (本部長など) の役職が異なる場合	0.8	
ロ) 地域別かつ責任者の役職が異なる場合	0.6	
ハ) 顧客別かつ責任者の役職が同じ場合	0.4	
ニ) 地域別かつ責任者の役職が同じ場合 (rank order tournament)	0.2	
2. 本部 (センター) 長の経歴・preference		SI 2 では項目 1, 2 の積に 2/3 のウェイト, 項目 3, 4 に 1/6 ずつのウェイト置いて 3 者の加重平均を得点化。
・審査・調査畑出身	1	
・審査および営業双方経験	0.67	
・営業畑出身	0.33	
3. 当該本部 (センター) 外のリスク管理部・ダブルチェック体制の有無		
・企画本部外に担当部署あり。その長はワンセット型本部長より役職上位	1	
・企画本部外に担当部署あり。その長はワンセット型本部長と役職同等	0.75	
・企画本部外に担当部署あり。その長はワンセット型本部長より役職下位	0.5	
・企画本部外に担当部署なし。	0.25	
4. (既にあるプロフィットセンターである) 資本市場本部との競合関係		
・資本市場本部長とワンセット型本部長の役職異なる	1	
・資本市場本部長とワンセット型本部長の役職同等	0.5	

したものである。まず、銀行の国内融資部門に関して、伝統的な機能別 (職能別) 組織を採用しているか、あるいは、営業・審査ワンセット型の事業部制 (本部制) を採用しているかの区別を行うと共に、伝統的な機能別 (職能別) 組織である場合には、1) 審査部と営業部との力関係の程度、2) 審査部長の経歴・選好、について数値化することにした。一方、事業部制組織の場合には、1) 各事業部間の競争条件の程度、2) 事業部長 (本部長) の経歴・選好、3) 全行的なリスク管理部または与信監査部等の有無、4) 資本市場部・証券本部との競合関係、について数値化することにした。

表2 独立性指数のタイムトレンドへの回帰（プーリング・サンプル）

非説明変数		独立性指数（SI1）	独立性指数（SI2）
説明変数		推計値 （t 値）	推計値 （t 値）
全 サ ン プ ル	定数項	1.177 (9.219)	1.609 (6.407)
	時間	-0.013 (-6.027)	-0.014 (-4.815)
	AR ²	0.11	0.09
	NOB	760	760
都 市 銀 行 の み	定数項	2.596 (8.003)	1.991 (5.746)
	時間	-0.024 (-6.425)	-0.020 (-4.905)
	AR ²	0.23	0.15
	NOB	130	130
地 方 銀 行 の み	定数項	1.583 (7.409)	1.521 (5.242)
	時間	-0.011 (-4.424)	-0.012 (-3.780)
	AR ²	0.05	0.04
	NOB	630	630

注) 1980年から1989年までのデータに関する分析（プーリング、OLS）

SI1（SI2）：独立性指数（ニッキン『日本金融名鑑』1981年～1990年版より表1に基づいて計算）

各項目ごとの具体的な得点やウェイトは、表1の通りであるが、機能別組織の場合の、1）審査部と営業部との力関係については、審査部長の役職が上位である場合（例えば、審査部長が取締役兼任で営業部長が重役でない場合）には、審査部長の意見が通りやすいと判断し、得点をより高く設定した。また、2）の審査部長の経歴・選好については、審査部長に就く前にどのような役職を経験していたかを調べて、審査・調査畑出身者であれば独立性指数が高くなるように設定した。一方、事業部制組織の場合の、1）各業部間の競争条件の程度については、事業部（長）間の競争が激しいほど短期的な貸出競争に走る（審査部の影響力低下）傾向が強いと想定し、事業部の仕事の内容の異質性（顧客の違い）や事業部長の行内における地位の違い等により、競争の程度を分類することにした。すなわち、国内融資部門の各事業部が、顧客別（企業規模別あるいはリーテイル・ホールセール別）であり、かつその事業部長の地位に差がある場合（例えば大企業担当事業部長が専務で、中小・個人部門の事業部長が常務である場合など）には、事業部間の競争はあまり激しくないと判断して、指数が高くなる様に設定した。逆に、各事業部の仕事内容が同質的であり（具体的には東京・大

阪など地域別の本部制の場合など)かつ、事業部長の役職が同じ(例えば双方とも同じ常務である場合など)には、一種の tournament (出世の生き残り競争)を行っている¹²と見なして、得点を低くなるように設定した(それ以外の二種類のケースについては、役職地位が同列かどうかを優先して競争状態を判断している)。2)の事業部長(本部長)の経歴・選好は、決定権をもつ事業部長の経歴を調べ、調査・審査畑出身者ほど審査部の意見を重視するとして得点を高く設定した。3)の全行的リスク管理部の有無は、仮にワンセット型の事業部制の下でも、独立的なリスク管理部門が存在していれば、審査部の独立性はある程度確保される¹²と考えたものであり、さらに事業本部長の役職比較についても考慮した。4)の資本市場部・証券本部との競合関係は、ディーリング部門など債券の短期売買をもっぱら行う組織と、国内融資部門が競合関係にある場合(具体的には本部長同士が出世上のライバル関係にある場合)には、国内融資事業部の短期収益指向が強まると考えて、役職が同列の場合には指数が低くなるように設定した。

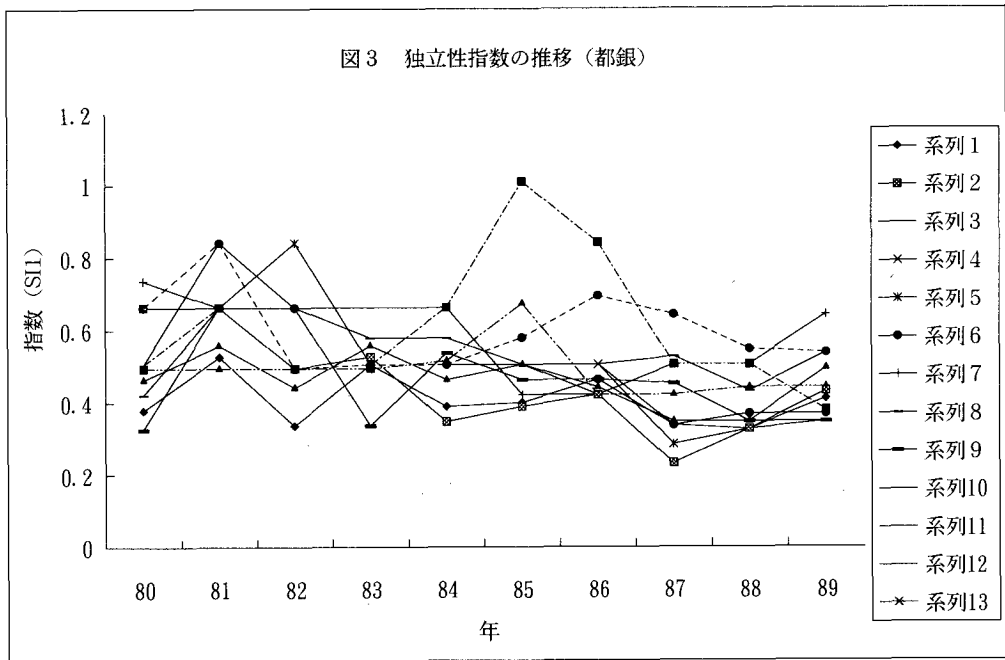
以上が独立性指数に関する説明であるが、本稿では、まず、2種類の独立性指数、SI1、SI2について検討を行うことにする。SI1とSI2の違いは、表1に記載の通りであるが、SI1が各項目の加重平均であるのに対して、SI2は、審査部(長)の地位と選好を掛け合わせた数値を一つのチェック項目としてして加重平均化したものである。

分析対象および計測期間は、1980年代(1980年から1989年の10年間)の都市銀行及び地方銀行協会加盟銀行であり(全76行)、基本的には、『日本金融名鑑(特別資料編含む)』(日本金融通信社)の本部組織図・本部機構および役員経歴を用いて、指数を作成している(『日本金融名鑑』のデータは、毎年ほぼ4月時点での組織体制・役員に関するデータを掲載したものであり、独立性指数もこの時点での値である)。

III.3 独立性指数の推移

図3は、都市銀行の独立性指数(SI1)に関して、その時系列的変化(1980年代)をグラフ化したものである(地方銀行についてはサンプル数の関係から視覚的な認識が困難であるため省略した)。この図からわかるように、独立性指数の値は、銀行ごとに若干異なる動きを示しているものの、1986年以降は、概ね低下傾向にあることと理解できる。特に1987年から88年にかけては、独立性指数が最低となっている銀行が多いが、この時期は、事業部制改革の第2段階に対応しており、資本市場本部の設立や事業部制の性格の変化(顧客別から地域別等へ)が数値に影響しているのではないかと推測される。

つぎに、表2は、地方銀行も含めた74行に関して、独立性指数(SI1、SI2)を時間に関して回帰分析したものである。この表からもわかるように、独立性指数は、地方銀行においても有意に低下しており、1980年代を通して銀行(都市銀行、地方銀行)の独立性指数は低下傾



向にあったとみてよい。¹³

IV 独立性指数と貸出行動

IV.1 独立性指数と不良債権比率：クロスセクション分析

表3は、独立性指数と各銀行の公表不良債権比率との関係について回帰分析したものである。銀行の公表不良債権については、その公表基準が度々変更されている上、データの信頼性についても各方面から疑問が提示されている。したがって、不良債権比率に関して信頼できる時系列データを入手することは困難であり、ここでは、ある時点（1996年3月）の公表不良債権比率を被説明変数とし、1989年の独立性指数（SI1あるいはSI2）や業態グミー（都銀か地銀か）等を説明変数として、クロスセクション分析を行っている。非説明変数として1996年3月時点で公表された不良債権比率を採用したのは、この時期に初めて金利減免債権を含む不良債権が公表されたからであり、また、最新の公表不良債権のデータでは、不況の深刻化に伴う貸出債権の不良化という別の要因の影響が入り込むと考えたからである。また、¹⁴独立性指数として1989年時点のそれを取り上げたのは、この時期がバブル経済の末期（頂点）で、バブル経済期の組織体制の象徴として適切であると考えたからである。

分析結果を見ると、事業部制組織の導入自体（変数 PROF の係数）は、不良債権比率に有意な影響を与えていないものの、本稿で定義した独立性指数（数値が高いほど審査部の影響

表3 独立性指数(89年)と不良債券比率(クロスセクション分析)

非説明変数	不良債券比率Ⅰ						不良債券比率Ⅱ					
説明変数	推計値 (t 値)						推計値 (t 値)					
CONST	2.50 (8.87)	6.30 (6.62)	5.22 (5.92)	6.68 (8.36)	5.85 (7.38)	9.74 (7.66)	1.75 (8.51)	4.00 (6.63)	3.55 (5.21)	4.41 (7.20)	4.06 (5.94)	6.71 (6.34)
PROF	0.14 (0.32)						0.15 (0.43)					
SI1-89		-5.46 (-4.08)	-4.11 (-3.37)					-3.25 (-3.78)	-2.68 (-2.89)			
SI2-89				-6.57 (-5.45)	-5.58 (-4.63)					-4.24 (-4.54)	-3.81 (-3.78)	
TOGIN	2.70 (2.96)		1.73 (2.06)		1.85 (2.21)		1.39 (2.81)		0.72 (1.49)		0.78 (1.68)	0.93 (2.65)
BALANCE						-3.41 (-2.77)						-2.11 (-1.73)
KEIREKI						-5.33 (-4.02)						-3.79 (-3.36)
COMP						-1.72 (-2.03)						-0.59 (-0.87)
PREF						-6.91 (-4.26)						-4.99 (-5.83)
RISK						-1.84 (-1.61)						-1.39 (-1.54)
DEAL						0.14 (0.11)						0.003 (0.004)
ADJ-R2	0.17	0.22	0.28	0.30	0.38	0.52	0.08	0.16	0.17	0.26	0.28	0.41
SAMPLE				76						76		

注) 不良債券比率Ⅰ = 1996.3時点公表の不良債券額(破綻先+延滞+金利減免)/貸出残高

不良債券比率Ⅱ = 1996.3時点公表の不良債券額(破綻先+延滞)/貸出残高

SI1-89 (SI2-89) : 1989年の独立性指数 SI1 (SI2) の値。

PROF : 1989年4月時点で機能別組織なら1, ワンセット型本部制組織なら0の変数。

TOGIN : 都銀なら1, 地銀なら0の変数。

BALANCE : (機能別組織時の審査部対営業部地位比較の得点) * TOGIN

KEIREHI : (機能別組織時の審査部長の経歴に関する得点) * TOGIN

COMP : (ワンセット型組織時の本部間の競争度に関する得点) * (1-TOGIN)

PREF : (ワンセット型組織時の本部長の経歴に関する得点) * (1-TOGIN)

RISK : (ワンセット型組織時のリスク管理体制に関する得点) * (1-TOGIN)

DEAL : (ワンセット型組織時の資本市場本部の位置づけに関する得点) * (1-TOGIN)

t 値は White (1980) の分散不均一性を除去した標準偏差に基づく値。

力が強い) に関しては, 指数の値が高いほど不良債権比率が有意に低くなっていることがわかる。

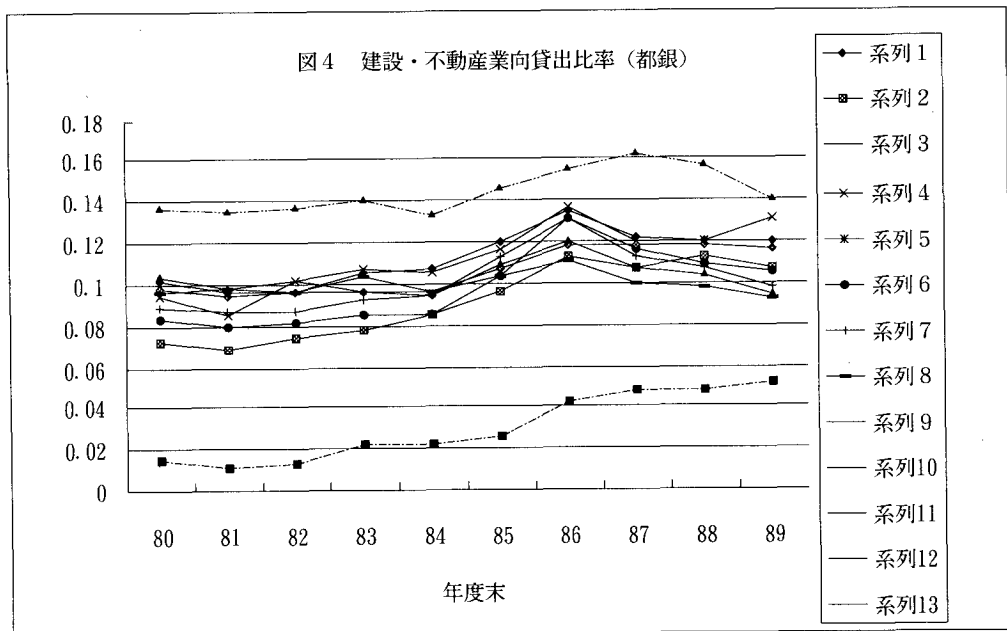
ところで, 独立性指数に関しては, 各銀行の本部組織上の特徴を一定のウェイトの下で数値化(加重平均)したものであり, 独立性指数を構成するどのような組織上の特徴が, 不良債権比率と有意な関係にあるのかが不明確である。そこで, 以下では, 独立性指数 SI1 を各構成

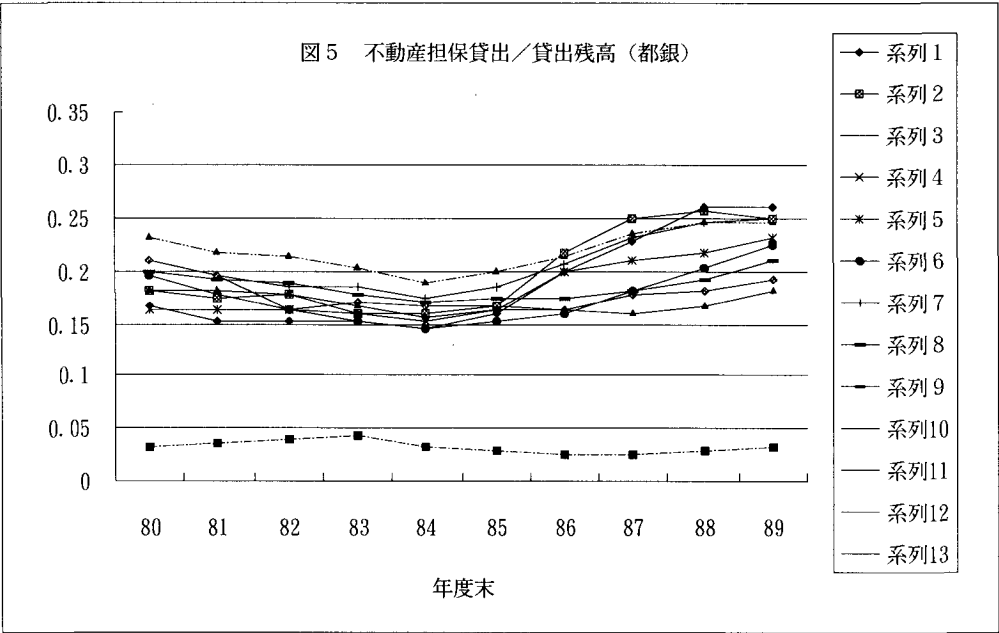
要素の変数 (BALANCE, KEIREKI, COMP, PREF, RISK, DEAL, 各変数の意味については表3の注釈を参照のこと) に分解すると共に、不良債権比率とこれらの変数との関係について回帰分析を行ってみた。結果は、ほとんどの変数がマイナスの符号をとっており、独立性指数の構成要素 (変数) として理論整合的であることが確認できる。また、各説明変数は、いずれも0から1の間で規準化された変数であるので、推計された係数値の大きさが独立性指数の値に支配的な影響を及ぼしていることになる。つまり、表3では、審査部長や事業本部長の経歴変数が大きな負の係数値をとっていることから、組織におけるキー・パーソンの経歴やキャリアパス等が、不良債権の発生と密接な関係にあると推測される。言い換えれば、どのような組織体制であれ、だれが意志決定に参画するののかという側面が重要であり、組織における人材配置 (人事管理) の重要性を示唆していると思われる。

IV.2 独立性指数と貸出比率 (建設・不動産向貸出, 不動産担保貸出) : パネル分析

表3では、ある時点での独立性指数と不良債権比率と関係についてクロスセクション分析を行ったが、図3をみてもわかるように、独立性指数の値は、各銀行ごとによって時系列的に変動している。そこで以下では、不良債権比率ないしはバブル経済期の銀行の融資スタンスを示す代理変数として、建設・不動産業種向け融資比率や不動産担保融資比率のデータを取り上げ、これらの時系列データを用いてパネル分析を行ってみることにした。

建設・不動産業種向け融資比率や不動産担保融資比率のデータを取り上げた理由は、一般





に、不良債権の多くは建設・不動産業種向けのものが多く、不動産担保融資の焦げ付きが不良債権の発生につながったと言われているからである。実際、1980年代における建設・不動

表 4 パネル分析（fixed effects）：独立性指数と貸出比率

非説明変数	建設・不動産業種向貸出比率				不動産担保貸出比率			
説明変数	推計値 (t 値)				推計値 (t 値)			
SI1	-0.017 (-5.41)				-0.022 (-2.86)			
SI2	-0.011 (-4.06)				-0.012 (-2.01)			
SI1'	-0.031 (-0.43)				-0.027 (-1.59)			
SI''	-0.027 (-0.37)				-0.026 (-1.53)			
ADJ-R2	0.84	0.84	0.83	0.83	0.92	0.93	0.92	0.93
F 値	56.41	55.16	53.5	53.4	124.7	123.9	124.7	124.6

注) 固定効果モデルによる推計（サンプル期間：1981年から1990年までの10年間）。

建設・不動産業種向貸出比率：（建設業向貸出＋不動産業向貸出）／貸出残高

不動産担保貸出比率：不動産担保貸出残高／貸出残高

SI1'（SI1''）：表 3 のクロスセクション分析結果を用いて作成した独立性指数の時系列データ。

SI1' = 0.178*BALANCE + 0.279*KEIREKI + 0.09*COMP + 0.363*PREF + 0.095*RISK - 0.007*DEAL

SI1'' = 0.164*BALANCE + 0.295*KEIREKI + 0.045*COMP + 0.387*PREF + 0.108*RISK - 0.0002*DEAL

F 値は全ての定数項が等しいという仮説に対する F 統計量。

産業種向け融資比率や不動産担保融資比率のデータ（年度末残高での比率）をグラフ化してみると（都市銀行のみ，図4，図5参照），いずれの比率も80年代後半に入って大きく上昇しており，その後の不動産価格の下落を考慮すると，これら融資比率の増大は，銀行が十分な¹⁵リスク管理・評価を怠ってきたことの証拠であると見なすことができる。

表4は，上記2種類の融資比率（建設・不動産業主向け融資比率，不動産担保融資比率）を被説明変数とし，各銀行の独立性指数を説明変数としてパネル分析（固定効果モデル）を行ったものである¹⁶。但し，ここでは，前節で用いた独立性指数 SI1, SI2 に加えて，表3の推計結果（不良債権比率と独立性指数の構成要素変数とのクロスセクション分析）を利用して新たに作成した独立性指数（SI1'，SI1''）についても同様のパネル分析を行っている。独立性指数 SI1'，SI1'' は，表3で行った独立性指数の構成要素に関するクロスセクション分析の係数推定値の合計が1となるよう規準化した上で，構成要素変数の実績値（1980年から1989年）を代入して得られた変数であり，一種の内挿テストであると解釈できる（詳しくは表4の注釈を参照のこと）。結論を言えば，新規に作成した独立性指数（SI1'，SI1''）については若干有意性が低下するものの，いずれの指数に関しても，負の符号条件が得られており，独立性指数が低い銀行ほど2種類の融資比率が高くなっていることがわかる。

IV.3 不良債権比率と独立性指数：再検討

独立性指数に関しては，その作成にどうしても恣意性の問題が伴うことから，推計結果の妥当性については，その頑強性を確認した上で妥当性を評価する必要がある。先のパネル分析では，表3のクロスセクション分析を利用して新たな独立性指数を作成し，その上で推計結果の頑強性について検証してみたが，以下では，不良債権比率と独立性指数との関係についても，新たな独立性指数を作成した上で，再検証を行うことにする。

表5の SI'-89, SI''-89 は，上述の2種類の融資比率（不動産・建設業向け融資比率，不動産担保融資比率）を，それぞれ各銀行の組織変数（BALANCE, KEIREKI, COMP, PREF, RISK, DEAL）にパネル回帰（固定効果モデル）した上で，その係数推計値を用いて，1989年の独立性指数を内生的に計算したものである。具体的には，表5の注釈にあるように，それぞれのパネル分析の結果の係数推計値の合計が1となるように規準化した上で，1989年の各組織変数の値を代入して数値化した。

推計結果に関しては，有意性はそれほど高くはないが，いずれのケースにおいても，予想通りマイナスの符号条件が得られている。この意味で，融資比率（不動産・建設業向け融資比率，不動産担保融資比率）と組織変数の選択は，それほど恣意的なものではなく，当初の独立性指数（SI1, SI2）も含めて，本稿の推計結果は，ある程度，頑強性を保持していると判断できる。

表5 パネル分析（貸出比率）から作成した独立性指数と不良債権比率（クロスセクション分析）

非説明変数	不良債権比率Ⅰ		不良債権比率Ⅱ	
説明変数	推計値 (t 値)		推計値 (t 値)	
CONST	2.88 (9.33)	3.11 (6.04)	2.06 (9.07)	2.21 (6.39)
SI ⁺ -89	-1.47 (-1.34)		-1.09 (-1.41)	
SI ⁺ -89		-1.54 (-1.15)		-1.04 (-1.13)
TOGIN	2.24 (3.20)	2.18 (2.46)	1.03 (2.51)	1.00 (2.07)
ADJ-R2	0.19	0.18	0.09	0.09

注) SI⁺-89(SI⁺-89)：建設・不動産向貸出比率（不動産担保貸出比率）を被説明変数として各行の経営組織変数（表1）でパネル分析を行った上で作成した独立性指数の1989年の値。

具体的には以下の式の値（説明変数には1989年度の値を代入）

$$SI^+ = 0.517 \cdot \text{BALANCE} + 0.0064 \cdot \text{KEIREKI} - 0.266 \cdot \text{COMP} + 0.573 \cdot \text{PREF} - 0.144 \cdot \text{RISK} + 0.313 \cdot \text{DEAL}$$

$$SI^+ = 0.309 \cdot \text{BALANCE} + 0.260 \cdot \text{KEIREKI} - 0.214 \cdot \text{COMP} + 0.222 \cdot \text{PREF} - 0.394 \cdot \text{RISK} + 0.046 \cdot \text{DEAL}$$

（パネル分析の結果の係数の合計値が1となるように規準化）

t 値は White（1980）の分散不均一性を除去した標準偏差に基づく値。

V おわりに——90年代以降の組織改革と信用リスク管理体制

本稿では、バブル経済期に実施された銀行の本部組織改革について、「審査部の独立性」という観点から考察すると共に、各銀行（都市銀行、地方銀行）に関して「独立性指数」を算出し、不良債権比率や各種融資比率（建設・不動産業向け融資比率、不動産担保融資比率）との間で、クロスセクション分析やパネル分析を行った。本稿で得られた分析結果は、以下の通りである。

1) 各銀行（都市銀行、地方銀行）の独立性指数は、各行によって若干ばらつきはあるものの、1980年代を通じて概ね低下傾向にあり、特にバブル経済期において、多くの銀行で独立性指数の低下が観察される。

2) バブル経済がピークに達した時期（1989年）の独立性指数と不良債権比率（1996年公表分）とは有意に負の関係が存在し、独立性指数が低い銀行ほど不良債権比率が高いという関係が見受けられる。

3) 建設・不動産業種向け融資比率および不動産担保融資比率は、バブル経済期にいずれも上昇しており、これらを被説明変数とするパネル分析（固定効果モデル）を行ってみても、独立性指数との間で有意に負の関係が観察される。この点は、独立性指数の作成方法を変更しても同様であり、独立性指数の低い銀行ほど、不動産関連（依存型）の融資が行われてい

たと推測できる。

以上の結果から、事業部制の導入をはじめとする銀行の経営組織が、バブル経済期の融資行動に一定の影響を与えていたと判断してよいであろう。もちろん、本稿の実証分析のみから、事業部制の導入そのものが不良債権の直接の要因であると結論づけることは困難であり、90年代以降の組織改革と貸出行動との関係についても、同様の分析を行う必要がある。

実際、バブル崩壊後、各銀行は本部経営組織や評価制度の改革に取り組んでおり、本部組織改革に関しては、1) 営業・審査ワンセット型事業部制の廃止と伝統的職能別（機能別）組織への回帰、2) 全行的なリスク管理部門の強化・与信監査部の設置、3) 債権回収部門の設立とその強化、4) 検査部の地位向上、等の措置が行われている。また、評価体系については、5) B I S規制を考慮した（リスクウェイトを考慮した）R O A重視の評価体系の採用、6) 評価対象期間の長期化や面接の重視、7) コンプライアンス部門の設置や事務管理・勤務態度など定性評価の項目の拡充、8) 研修の強化などの措置が行われている。

但し、1) の改革については、本稿の導入部分で言及したように、「カンパニー制」や「執行役員制度」さらに「金融持ち株会社」の採用を実施・検討する銀行が増加しており、80年代の事業部制導入に類似した組織改革の動きが顕著になってきている。近年のこれら組織改革と80年代の事業部制との相違点は、1) 全行的なリスク管理体制の有無（リスク管理手法の精緻化、与信監査部等による各審査部の監督・ダブルチェック、与信規定や権限・責任体系の明確化、事業調査部の強化および審査部との連携）、2) 1) を可能にする銀行内部の管理会計システムの充実や整備（A B Cコスト管理の金融部門への応用）、3) 顧客別組織の徹底化および金融サービスの高度化・多様化、等にあると考えられる。

しかし、信用リスクの管理体制に関しては、米国では、(第3次B I S規制に対応して) 借り手企業への内部格付けやキャッシュフローを予測した形での信用リスク計量モデルの開発（クレディメトリックス等）が進んでいるのに対して、わが国では、米国のような中小企業に関する社債市場が未発達である上、不動産に関する権利関係の複雑さや、顧客データベースの未整備等の問題が指摘されており、わが国において、どこまで米国流¹⁷のリスク管理手法の効率化・高度化が可能（適切）かについては、慎重に検討する必要がある。

* 本稿の作成にあたっては資料提供の面でさくら銀行調査部並びに大阪銀行協会にお世話になった。またデータ整理に関してはゼミ生有志の協力を得た。ここに改めてお礼申し上げる。

注

- 1 不良債権発生のマクロ的要因としては、ルーブル合意以降の金融政策のあり方や大企業の銀行離れ（証券市場への資金調達手段のシフト）等が指摘されているが、個々の銀行の行動レベルにおいて、不良債権の発生がなぜ未然に抑制できなかったのかという点については疑問が残る。
- 2 「長銀、審査の独立性欠く、再生委員会に破たん経緯報告」（日本経済新聞1989年12月30日）などの記事を参照。そのほか北海道拓殖委銀行の経営破綻の責任を調査している「与信調査委員会」でも、バブル期に新設された「総合開発部（審査と融資権限を併せ持つ組織）」がその後の不良債権増大につながった点を指摘している（日本経済新聞1998年10月19日より）。
- 3 この時期の支店評価制度の改革と銀行の貸出行動との関係については、藤原（1999）を参照のこと。
- 4 住友銀行の組織改革は80年代前半には成功を納め、1981年には約4年ぶりに都銀利益1位の座を奪回するに至った。80年代に入って、三和銀行や住友信託銀行も同様の事業部制を導入し、他の有力都市銀行も競って事業部制を採用した。
- 5 代表例として、三井銀行（1986年）、東海銀行（1987年）、住友銀行（1988年）を上げることができる。特に三井銀行に関しては、本部（長）に対応する部署（役職）を設置せず、顧客・地域ごとに細分化した二十数部もの部長に融資権限を直接与えるという組織改革を断行し、マスコミ等では「超分権型」「各翼型・文鎮型」組織と呼ばれた。
- 6 従来の職能別組織のもとでは、取締役が審査部長を兼任するケースが多かったが、事業部制下では単なる審査部長や審査役として、各事業部に配属されるケースが多かった。
- 7 バブル経済期の審査の問題点として、担保至上主義が批判されているが、これは、審査の基準が客観的な評価が比較的容易な不動産担保の確保（抵当権の設定）のみに重点が置かれ、事業のキャッシュフローや資金の用途の確認、借り手の人物評価など、その他の側面が軽視された結果であると解釈できる（Holmstrom and Milgrom（1991）の multi-task problem）。あるいは、新規顧客開拓へのインセンティブが強すぎて、過去の審査情報の蓄積が利用できない状況にあったのかもしれない。
- 8 バブル全盛期に置いては、短期的な業績（貸出の伸び）を評価した、いわゆる拔擢人事が多くあり、本部での管理業務等の経験を経ることなくいきなり本部長等の責任者に任命された者も存在したと言われている。
- 9 銀行関係者と借り手企業間の接待費や交際費は、貸出規模と比例関係にあったのではないと思われる。また、事業部と借り入れ企業の間で一種の collusion（極端な場合は商法上の特別背任）が成立し、半ば不良債権化することが覚悟された上で、貸出が行われたと見るべきかもしれない。
- 10 銀行組織の特徴とそのパフォーマンスとの関係を分析する研究としては、中央銀行の独立性に関する実証研究が存在する（藤木（1996）等を参照）。これらは、各国の中央銀行の独立性の程度を一定の基準のもとで指数化すると共に、その国の経済パフォーマンス（インフレ率や一人当たり経済成長率）との関係を分析するというものである。
- 11 国際部門に関しては、80年代の組織改革以前から、国内部門とは別組織になっている銀行が多くある（特に都銀）ことから、評価の対象からは除外することとした。また、規模の大きい銀行ほど、事業部制等の社内分社化を進める余地があると思われることから、独立性指数は銀行の資

- 産規模の単なる代理変数ではないかとの批判があるかもしれない。しかし、実際には、規模が小さくとも事業部制を採用している銀行がいくつか存在している（関東銀行、沖縄銀行など）。さらに、本来ならば、各本部長に与えられた決済権限の程度（上限額など）や審査担当者数、支店レベルにおける組織特性についても調べる必要があるが、本稿では、資料入手上の制約より、これらの点については捨象している。
- 12 かつて銀行員の評価はいわゆる「減点主義」であり、収益よりもミスの少なさ・勤務の勤勉さが重視されていたが、80年代後半以降に債券ディーリング部門が急拡大し、銀行内の花形部門となるにつれ、融資部門などで「減点主義」への不満が強まり、市場部門同様の「得点主義」＝収益重視に変えざるを得なかったということが指摘されている（日本経済新聞「銀行出直しへの模索」(90.11.9)）。
- 13 本来ならば、1990年代以降の独立性指数の変化についても調べる必要があるが、本稿では資料の確保及び指数作成に関する時間的制約から80年代に於いてのみ分析を行っている。ちなみに、藤原（1997）では、89年と94年時点の2時点のみについて比較を行い、94年の独立性指数の方が概ね高くなっていることを確認している。
- 14 我が国の場合、不良債権の償却は、間接償却が多くを占めているものの、共同債権買取機構への売却という形での処理も1/4程度あり、銀行によっては、特定時点の公表不良債権額が過去の不良債権全体を反映していない可能性がある。また、厳密には、非説明変数として組織改革前後の不良債権額の変化を用いるべきであるが、以下では簡単化のため、これらの点については特に考慮していない。なお、1989年時点では合併していないものの、1996年3月時点までに合併した銀行（さくら銀行、あさひ銀行など）については、1989年時点での各行の独立性指数を単純平均したものを各銀行の独立性指数として分析している。
- 15 ちなみに、これら融資比率の変化率（1989年／1981年の値から1を引いたもの）と1996年の公表不良債権比率との相関係数は、都市銀行に関しては、不動産担保比率との相関が0.63、建設・不動産業種向け融資比率とのそれが0.43となっている。但し、地方銀行も含めた全サンプルでの相関係数は、それぞれ、0.24、0.23であり、全体としてはそれほど高くない。
- 16 変量効果モデルについても推計してみたが、(Hausman test から) 定数項と説明変数との間で相関がないとの帰無仮説が棄却される傾向にあり、推計量の一致性を確保する観点から固定効果モデルの結果を採用した。
- 17 さらに、地方銀行等においては、信用リスクが高いからという理由で、従来の取引先企業への金利引き上げや融資カットを実施することができるかどうか疑問である。

参 考 文 献

- Aghion, P. and J. Tirole (1997), "Formal and Real Authority in Organizations," *Journal of Political Economy*, vol.105, pp.1-29.
- Aghion, P. and J. Tirole (1995), "Advocates," *Journal of Political Economy*, vol.103, pp.1-39.
- Holmstrom, B. and Milgrom, P. (1991), "Multitask Principal-Agent Analysis: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design," *Journal of Law, Economics and Organization*, vol.7, pp.24-52.

Hoshi (1997), "Bank Organization and Screening Performance," mimeo.

井上一幸 (1997) 「我が国銀行の審査人員に関する実証分析」1997年度金融学会春季全国大会報告論文

日下部元雄 (1995) 『金融機関リスクマネジメント』金融財政事情研究会

小池和男 (1987) 「銀行の人材形成」小池・猪木編『人材形成の国際比較』東洋経済新報社

橋木俊詔 (1992) 『査定・昇進・賃金決定』有斐閣

久原正治 (1997) 『銀行経営の革新：日米比較研究』学文社

藤木 裕 (1996) 「中央銀行独立性指数について」金融研究, 第15巻第1号

藤原賢哉 (1997) 「銀行の経営組織と貸出行動」神戸大学経営学部 Discussion Paper Series 9735

藤原賢哉 (1999) 「バブル経済期の銀行の貸出行動について——事業部制の導入と支店表彰制度をめぐって」『金融構造変化と対応策』金融調査研究会報告書(23) 全国銀行協会連合会