

## 銀行の海外支店におけるナレッジマネジメント試論

－英国での調査を踏まえて－

全国銀行協会 金融調査部  
今津 健<sup>1</sup>

1. はじめに
2. ナレッジマネジメントに関する理論分析
  - (1) マルチナショナル・バンクの優位性
  - (2) 日本と欧米のナレッジマネジメントの違い
  - (3) 邦銀と英米の銀行の顧客へのアプローチの違い
  - (4) 望ましいナレッジマネジメント
3. 英国における実態調査
  - (1) 調査概要
  - (2) 望ましいナレッジマネジメントの検証
  - (3) 修正後の望ましいナレッジマネジメント
4. おわりに

## 1. はじめに

1990年代半ばのバブル経済崩壊後、日本経済は悪化し、それとともに邦銀の経営も困難に直面した。巨額の不良債権が経営を圧迫し、大規模なリストラを余儀なくされた。国際業務にもリストラの波は押し寄せ、規模の縮小を迫られた。

邦銀の国際業務の縮小を数字で見ると、まず、邦銀の海外支店数は、1996年度に437あった海外支店が2003年度には187と、10年足らずの間に半数以下に減少した。英国においても1996年度以降減り始め、2003年度にはピークの1/3程度の10店舗にまで減少した。主要銀行の相次ぐ合併・統

合の影響もあるが、減少幅はそれを上回っていると言えよう。

また、邦銀の国際業務部門の収益の減少も顕著である。海外支店の減少とともに海外における主要資産は減少した。特に90年代後半から急減して、2002年度末にはピークの1/4程度にまで減少し(図1)、これに伴い、資金収益も1/8程度にまで落ち込んだ(図2)。英国においても邦銀の業容の衰退は明白であり、英国において海外銀行が保有する資産に占めるシェアは、他の国の銀行が伸びているなかで、邦銀はシェアを下げている(図3)。

このような海外市場における邦銀の業容衰退を招いた原因として、邦銀の国際業務の取組み方に問題がある、との指摘がある。具体的には、

- ・邦銀の取引相手は日系企業がほとんどである。
- ・本国従業員に頼りすぎている(逆に言えば、現地従業員を十分活用できていない)。

このような指摘を踏まえると、以下の仮説が立てられる。

- ・邦銀は現地の情報やノウハウ等を上手く獲得・活用できていない。
- ・この結果、邦銀は現地企業のニーズに応えきれない。

1 本稿は、筆者が英国留学中に執筆した“The role of Japanese banks in local economies — the UK survey”をベースにまとめたものである。なお、本文中、意見にわたる部分は筆者の個人的見解であり、全銀協の見解を示すものではない。

図1 邦銀海外支店の主要資産

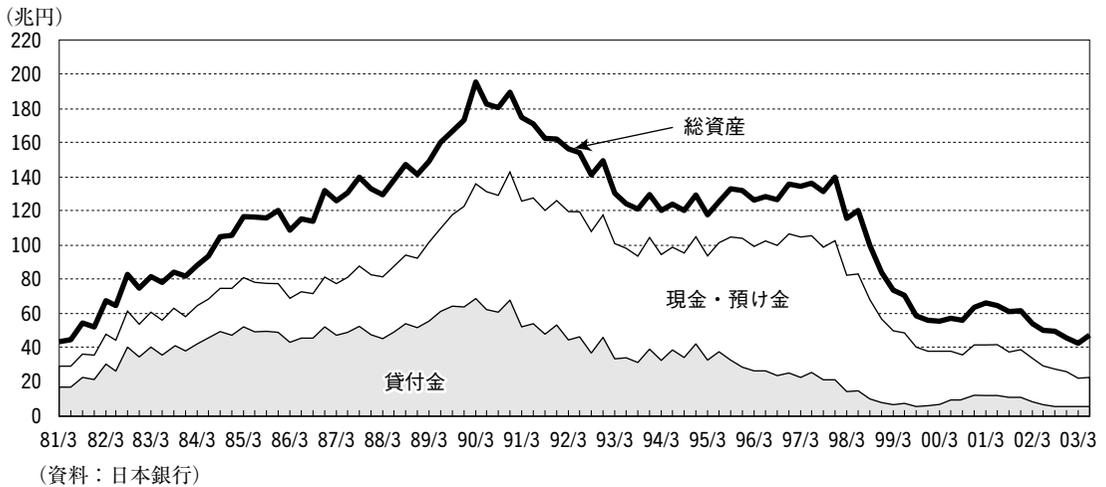


図2 都市銀行の国際業務部門における資金運用収益の推移

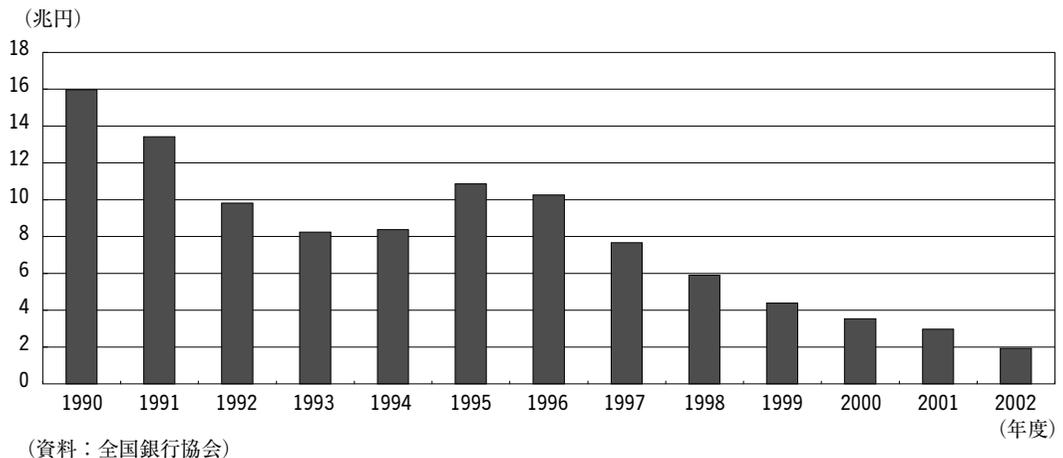
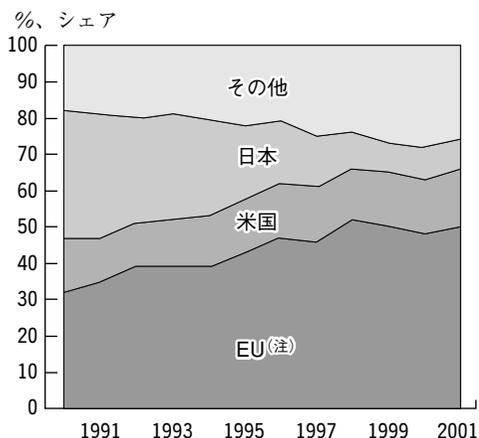


図3 英国において海外銀行が保有する資産の国別シェア



(注) 1997年より前は欧州の銀行全体を示す。

(資料：イングランド銀行)

こうしたなか、不良債権処理に目処がついたメガバンクは、「グローバルプレーヤーとしての地位の確立」を目標として掲げ、その実現のためのひとつの方策として、アドバイザー業務等の情報やノウハウを生かしたビジネスに注力することを打ち出している。つまり、情報やノウハウといった「知識＝ナレッジ (knowledge)」の活用が、銀行経営においてますます重要になってきているわけである。

本稿では、情報やノウハウといった知識を効果的に獲得・生成・共有し、経営資源として活用するための「知識経営＝ナレッジマネジメント (knowledge management)」について、邦銀と欧

米銀行の海外支店における実情を比較し、示唆を得ることとしたい。

## 2. ナレッジマネジメントに関する理論分析

邦銀にとって望ましいナレッジマネジメントを検討するにあたり、3つの理論をレビューする。はじめに、国際業務を行う銀行の特徴について、マルチナショナル・バンク (multinational bank) の理論から検討する。次に、本稿の主題であるナレッジマネジメント (knowledge management) について、日本と欧米の違いに焦点を当てながらレビューし、最後に、銀行のナレッジマネジメントに少なからず影響を与えるステークホルダー関係性 (stakeholder relationship) について考察する。

### (1) マルチナショナル・バンクの優位性

マルチナショナル・バンクとは、複数の国で預金の受入れや貸出業務を行う金融機関と定義され、国内銀行と比べて様々な優位性を持つ。まず、Gray and Gray (1981) は、Ownership-specific advantage と Location-specific advantage の優位性があると主張した。前者は、長い年月をかけて築き上げた顧客企業 (国内企業) との信頼関係を基に、顧客企業に関する情報を豊富に有しているということであり、後者は、海外子会社を通じて顧客企業 (国内企業) との関係強化が図れるほか、現地の規制等に精通していることを生かして顧客企業の海外進出等をサポートできる、というものである。また、Weston (1980) は、①国内の多国籍企業に関する情報の優位性、②信用力、③多様なサービスの提供、④世界経済の動向の迅速な入手、⑤専門家の雇用の容易性、という5つの優位性を挙げている。両者に共通していることは、マルチナショナル・バンクは、情報 (知識) に関する優位性を持つ、ということである。

近年になり、知識の重要性が広く謳われるよう

になっている。Drucker (1993) は、新しい経済において、知識は単に伝統的生産要素としての労働、資本、土地と並ぶもう一つの資源というより、ただ一つの意味ある資源である、と論じている。銀行においても知識の重要性が認識され始めている。例えば、HSBCのアニュアルレポートでは、現地マーケットに精通した人材が競争上の優位を築く重要な資源である、と明記している。つまり、知識の優位性をどのように生かすかが、競争戦略上、重要なポイントとなってきている。

マルチナショナル・バンクが、その優位性を発揮するためには、海外支店のマネジメントが重要になってくる。まず、本店と海外支店がシナジー効果を発揮するため、以下の要件を満たすことが必要である。

- ・国内マーケットで得たマネジメント・スキルとマーケティングに関する知識の応用
- ・海外現地をはじめとした様々な国からの有能な人材の確保
- ・情報フローの確立

知識に関する優位性の発揮という観点からは、特に3点目が重要になってくる。

また、会社の規模が大きくなるにつれ、組織が複雑化し、意思決定に時間がかかる等の管理上の問題が生じて、業績を悪化させる可能性が出てくる (Coulbeck, 1984)。そのような事態を回避するために、権限の分散化 (decentralization)、具体的には海外支店への権限の付与 (裁量権の拡大) が必要である。これにより、例えば、現地マーケットの特性等に、より柔軟に対応することが可能になり、現地企業への融資等に迅速に対応することによって、機会損失を減少させることが期待できる。

### (2) 日本と欧米のナレッジマネジメントの違い

ナレッジマネジメントについて論じる前に、「知識=ナレッジ」とは何かを整理しておく必要がある。まず、知識とは、単なるデータや情報のことではない。知識は、単なる情報と異なり、「信念」や「コミットメント」に密接に関わり、特定

の立場、見方、あるいは意図を反映している。また、知識は、目的を持った「行為」に関わっており、常に目的のために存在するものである。

よく知られているように、知識には、形式知 (explicit knowledge) と暗黙知 (tacit knowledge) が存在する。前者は、厳密なデータや普遍の原則など、形式的・体系的な知識を指すが、言葉や数字で表すことができるため、伝達・共有が容易である。一方、後者は、主観に基づく洞察や勘など、目に見えにくく、表現しがたい、暗黙的な知識を指すが、形式化しにくいいため、他人に伝達して共有することは難しい。

野中・竹内 (1996) は、欧米の企業が形式知を重視するのに対し、日本の企業は暗黙知を重視しており、この違いが両者のナレッジマネジメントの違いにつながっていると論じている。

欧米のナレッジマネジメントは、IT の活用をベースとしているが、これは、データベースに格納しやすく、オンラインで伝達・共有しやすい形式知を重視していることの表れと言える。形式知重視のため、主に現存する知識を扱う。

欧米の中でも、欧州と米国では知識に対するアプローチに違いが見受けられる (Takeuchi, 2001)。欧州は知識の「測定 (measurement)」に関心を持ち、特許や人材といった無形資産の価値を評価する指標等が発達している。これに対し、米国では、IT を効果的に活用した知識の「管理 (management)」に関心を持ち、データベースが発達していると言えよう。

一方、日本では、組織として新しい知識を創り出すことに関心を持つ。野中・竹内 (1996) は、知識が暗黙知と形式知の社会的相互作用を通じて創造されるという前提に基づき、4つの知識変換モード (共同化・表出化・連結化・内面化) を考えた。知識は、個人間もしくは個人・組織間の社会的プロセスを通じて創造される。

このように、欧米と日本では知識に対するアプローチは異なるが、両者それぞれに問題を抱えて

いる。まず、欧米では、IT をベースとしたナレッジマネジメントの限界が指摘されている。McDermott (1999) が、IT だけでは知識の活用が十分図れないと指摘しているほか、Swan et al (1999) は、IT を活用したナレッジマネジメントは、①暗黙知を無視して形式知に焦点を当てがちになる、②新しい知識の創造よりも既存の知識を重視する、③活用の仕方を考えることなく、知識の獲得・体系化・伝達に注力する、という問題を抱えていることを指摘している。一方、日本では、分析技術が欧米と比べてやや見劣りする (野中・竹内, 1996) ほか、IT の活用にも遅れをとっている。欧米型と日本型のナレッジマネジメントの長所と短所をまとめると、表1のようになる。

表1 日本と欧米のナレッジマネジメントの違い

	欧米型	日本型
長所	・指標等を用いて知識を測定 ・IT を効果的に活用して知識を管理	・形式知と暗黙知の相互作用を通じて組織的に知識を創造
短所	・形式知に焦点を当てがち	・分析技術に見劣り ・IT の活用が遅れ

この表から分かることは、欧米型・日本型それぞれに異なる長所と短所を持っており、お互いが足りないところをカバーしあえるということである。実際、企業の中には、相手の良さを学ぼうとする動きも出てきている。

次に問題となるのは、本稿で取り上げる、海外支店におけるナレッジマネジメントをどのように行えばよいか、ということである。国際業務を行う企業の競争力向上は、新しい外部の知識を認識してそれを取り込み、業務に適用する能力、absorptive capacity がポイントとなってくる (Cohen and Levinthal, 1990)。新しい外部の知識を認識し、獲得するため、海外支店は、現地コミュニティに溶け込む必要がある。これにより、海外支店は、コミュニティ内で交流されている知識を吸収・活用することができるようになる。

また、Andersson et al (2002) は、その研究の

中で、本社が子会社の活動に費やす時間と子会社の競争力向上の間には正の相関関係があることを示した。つまり、本社が子会社の活動にコミットするほど、子会社の競争力は向上するということがあり、本社が子会社の活動にある程度コミットすることは必要不可欠である、ということが言えよう。

(3) 邦銀と英米の銀行の顧客へのアプローチの違い

銀行にとって重要なステークホルダーである顧客との関係も、銀行のナレッジマネジメントに少なからず影響を与えるが、邦銀と英米<sup>2</sup>の銀行では、顧客へのアプローチはかなり異なる。

まず、邦銀は、メインバンク・システムと言われるように、銀行と顧客の結びつきがかなり強い点に特徴がある。メインバンク・システムは、長期・安定的な取引と資本・人的関係を通じて企業の内部情報にアクセスでき、情報の非対称性の問題等を緩和するという点で、経済的合理性を有する。

これに対し、英米の銀行では、銀行と顧客の関係は邦銀ほど密接なものではない。このため、情報格差に起因するエイジェンシー・コストを削減するため、企業の情報開示や格付機関が発達しているほか、現地コミュニティからの情報収集も有効な手段として活用している。

表2 日本と英米のコーポレートガバナンスの比較

	日本型	英米型
企業の所有者	形式：株主 実質：従業員	株主
利害関係者の優先順位	債権者（銀行） >従業員>経営者 >株主	経営者>債権者 >株主>従業員
主要株主	銀行、企業	機関投資家、個人投資家
経営の監視者	メインバンク、持株会社	株主、市場
企業と利害関係者の関係	長期、暗黙的	短期、明示的

(資料：深尾・森田（1997）をベースに作成)

深尾・森田（1997）は、コーポレートガバナンスの観点から、日本型と英米型の違いを表2のようにまとめている。この表から分かることは、日本では、銀行が企業活動に強い影響を持っているということである。

前述したとおり、邦銀のメインバンク・システムには、いくつかのプラス面があるものの、海外、特に欧米では、現地企業にそのまま適用することは難しい。つまり、現地企業に対しては、英米型の対顧客アプローチ、すなわち企業自身が公開する情報の利用および現地コミュニティを通じて獲得する知識の活用で対応する必要がある。

(4) 望ましいナレッジマネジメント

以上の分析を踏まえると、邦銀にとって望ましいナレッジマネジメントは、表3のようにまとめられる。

表3 望ましいナレッジマネジメント（暫定版）

キーワード	ソリューション
海外支店のマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報フローの確立</li> <li>・現地の人材の登用</li> <li>・権限の分散化（海外支店の裁量権の拡大）</li> </ul>
ナレッジマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・欧米型のナレッジマネジメントの採用（ITの効果的な活用）</li> <li>・海外支店の現地コミュニティへの浸透</li> <li>・本社の海外支店の活動へのコミット</li> </ul>
ステークホルダー関係性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・英米型の対顧客アプローチの採用（企業自身の公開情報および現地コミュニティを通じて獲得する知識の活用）</li> </ul>

3. 英国における実態調査

(1) 調査概要

前章でまとめた望ましいナレッジマネジメント

2 欧州の銀行の中には、ドイツの銀行のように邦銀と類似しているところもあるが、ここでは、邦銀との違いを明示するため、欧州銀行ではなく英米銀行との比較としている。

の有効性について検証するため、ロンドンに海外支店を持つ邦銀と欧州及び北米の銀行28行を対象に調査を実施した（調査対象銀行は表4のとおり）<sup>3</sup>。調査は、アンケート用紙を送付する形式で行い、アンケートでは、対象銀行全行が行っている貸出業務の観点から、業務上必要な情報の入手方法や管理方法等について質問した。

アンケートについては、最終的に、調査対象28行中11行から回答が得られた。しかし、そのうち4行は、会社の方針等により「回答できない」との回答であったため、有効回答数は7行であっ

表4 アンケート調査対象銀行

国籍	銀行名
カナダ	Canadian Imperial Bank of Commerce
	National Bank of Canada
	Royal Bank of Canada
米国	Bank of America, NA
	BankOne, NA
	Citigroup
	FleetBoston Financial
	JP Morgan Chase Bank
	The Bank of New York
	Wachovia Bank, NA
フランス	BNP Paribas
	Credit Agricole Indosuez
	Credit Lyonnais
	Société Générale
ドイツ	Commerzbank AG
	Deutsche Bank AG
	Dresdner Bank AG
イタリア	Banca di Roma SpA
	Sanpaolo IMI SpA
オランダ	ABN Amro
スペイン	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
	Banco Santander Central Hispano
スイス	Credit Suisse First Boston
	UBS AG
日本	Mizuho Corporate Bank
	Sumitomo Mitsui Banking Corporation
	The Bank of Tokyo-Mitsubishi, Ltd
	UFJ Bank, Ltd

た。回答率は25%と、この種の調査ではやや低いものとなったが<sup>4</sup>、邦銀2行・欧州の銀行2行・北米の銀行3行と地域的にバランスのとれた回答が得られたことから、この結果をもとに分析を進めることとした。

## (2)望ましいナレッジマネジメントの検証

### ①海外支店のマネジメント

まず、海外支店のマネジメントについては、本社との関係という観点から調査を行った。その結果、海外支店の有する権限については、邦銀と欧米銀行で大きな違いは見られなかった。すなわち、本社に承認を要する融資金額の上限は、いずれの銀行においてもそれほど高くなく（7行中4行は上限額が1,000万ドル未満）、2002年の1年間に本社から承認を得た案件の数も多かった。しかし、本社への報告頻度は邦銀の方が少なく（邦銀：週1回以上～月1回程度⇔欧米銀行：毎日～週1回以上）、それが本社の海外支店の顧客（現地企業）に対する理解度合の低さ（邦銀：10%以下⇔欧米銀行：50%以上）につながっているように見受けられる。このことから、本社は、海外支店の裁量権を拡大する一方で、海外支店の活動にコミットすることも必要ということが言えよう。実際、過剰なまでの権限の分散化は、企業をいくつかのグループに分裂させかねないとの指摘もことから、望ましいナレッジマネジメントの構築にあたっては、「限定的な」権限の分散化が適していると考えられる。

### ②欧米型ナレッジマネジメントの採用

次に、ナレッジマネジメントについて見てみると、調査の結果、欧米銀行は必ずしもITに傾倒しているわけではないことが分かった。銀行内での知識の共有方法について見てみると、欧米銀行はイントラネットやデータベースといったITを活用した方法だけでなく、会議や打合せといったプ

3 本調査は、2003年7月～8月に実施した。

4 Evans and Wurster (1997)によると、企業を対象とした調査の平均回答率は36%。

ロセスも活用しており、同じことは邦銀にも見られた。Gamble and Blackwell (2001) は、うまく知識の共有を図るためには、テクノロジーと社会的ネットワークの両方を活用する必要があると論じているが、邦銀・欧米銀行ともにこれを実践していた。

しかし、邦銀が欧米銀行から学ぶべき点もいくつか見受けられた。まず、重要視している顧客情

報のカテゴリーについて、欧米銀行の方が邦銀よりも広い(表5)。邦銀は、カントリーリスク、業績、投資目的について、その重要性を評価していない傾向が見られる。特に、カントリーリスクについては、(英国といえども)調査した欧米銀行全行が重要視している。また、邦銀は、更新する情報カテゴリーが狭く、情報の更新頻度も欧米銀行に比べて低い(表6)。この点についても、学ぶべ

表5 重要視している顧客情報のカテゴリー

	日本	欧州	北米	
顧客企業の B/S	○	○	○	全銀行共通
顧客企業の P/L	○	○	○	
顧客企業の cash flow	○	○	○	
業界の動向	△	△	△	
市場の動向	△	△	△	
顧客企業の経営方針	×	×	×	
他銀行との関係	×	×	×	
経営陣のキャリア	×	×	×	
株価	×	×	×	
規模(資本金等)	○ or △	○ or △	○ or △	銀行によって対応が異なる
業界内におけるポジション	○ or △	○ or △	△	
格付	○ or ×	○ or △	○	
カントリーリスク	×	○	○	国によって対応が異なる
業績	×	△	△	
投資目的	×	△	△	

(注) ○：重要視している、△：どちらでもない、×：重要視していない

表6 顧客情報の更新頻度

	日本	欧州	北米	
規模(資本金等)	×	×	×	全銀行共通
顧客企業の B/S	×	×	×	
顧客企業の P/L	×	×	×	
顧客企業の cash flow	×	×	×	
業界の動向	×	○ or ×	△	銀行によって対応が異なる
市場の動向	×	○ or ×	○	
格付	×	○ or ×	△	
カントリーリスク	×	○ or ×	△	
業績	×	○ or ×	△	
業界内におけるポジション	×	○ or ×	×	国によって対応が異なる
株価	×	×	○	
顧客企業の経営方針	—	×	△	
経営陣のキャリア	—	×	×	
他銀行との関係	—	×	×	
投資目的	—	×	×	

(注) ○：頻繁に更新、△：時々更新、×：稀に更新、—：更新していない

■：全銀行が更新、□：数行が更新、

きところがあるだろう。

また、邦銀と欧米銀行では、情報収集の責任の主体が異なっている。邦銀は特定の部署が責任を持って情報を収集しているのに対し、欧米銀行では、個人が責任者に指名されている。今回の調査では、それぞれの利点・欠点は判明しなかったが、情報収集の責任者の役割はナレッジマネジメントにとってかなり重要である。ある邦銀では、ヘッドハンティングで優秀な人材を獲得しても、彼らの持つ知識が行内に還元されないということが見られた。彼らにとって知識は自分たちのポジションを保持する貴重な資産そのものであり、銀行内で広く共有するという考えがないことが背景にあったようだが、そのような事態を招かないためにも、知識の共有を働きかける責任者の役割は重要である。

### ③現地コミュニティへの浸透

現地コミュニティへの浸透に関しては、情報の入手経路という点で、邦銀と欧米銀行の間で大きな違いが見られる。まず、邦銀は、基本的に現地従業員に対して情報源としての役割を期待していない。また、邦銀は、競合他社から情報を入手することがほとんどないとの結果が得られた。これらのことから、邦銀は、現地コミュニティに必ずしも溶け込めておらず、十分な情報を入手できていないのではないかと推測される。現地従業員の有効活用が解決策のひとつとして考えられるが、他にも有効な方策はあると思われる。

なお、情報収集に関して、邦銀・欧米銀行ともに外部の調査機関はほとんど利用していないこと

が明らかになった。これは、ロンドンゆえということもあろうが、多くの銀行がグループ内に調査機関を持っており、わざわざ外部の機関を利用する必要がない、と判断しているためと思われる。

### ④本社の海外支店の活動へのコミット

海外支店の活動へのコミットについて、邦銀においては、本社への報告頻度が少なく、本社の現地顧客企業に対する理解度も低いことから、欧米銀行に比べて本社がコミットしている度合いは低いと推測される。このため、①でも述べたとおり、本社を海外支店の活動にさらにコミットすることが必要と考える。経営戦略上の判断もあろうが、改善策のひとつとして、まずは報告頻度を増やし、海外支店と本社の情報共有を高めることが考えられる。また、こうした観点から、欧米銀行がどのようなことをしているのか、調査することが必要だろう。

### ⑤英米型の対顧客アプローチの採用

銀行にとって重要なステークホルダーである顧客へのアプローチの仕方であるが、邦銀は日本での業務と同様に、顧客企業の活動にコミットしようとする傾向が見受けられる。表7は、取引にあたって付随的に期待する事項を調査した結果であるが、邦銀のみが内部情報等の追加情報を期待している。しかし、業務の実情についてヒアリングしたところ、現地の顧客企業との間でいわゆるメインバンク関係を持つことは難しいため、現場では英国と日本の商慣習の違いを踏まえた活動をしているとのことであった。このことを踏まえ、現地企業に対しては英米型の対顧客アプロー

表7 取引にあたり付随的に期待する事項

	日本	欧州	北米	
継続的な取引関係の構築	○	○	○	全銀行共通
評価の上昇	△	○ or ×	○ or ×	銀行によって対応が異なる
次回取引の優先的取扱	○	○ or ×	○ or ×	
更なる情報（内部情報等）	○	×	×	国によって対応が異なる
実績の獲得	×	○	×	

(注) ○：期待している、△：どちらでもない、×：期待していない

チを採用することが望ましいと考えられる。

### (3)修正後の望ましいナレッジマネジメント

以上の英国における分析を踏まえると、前章で示した望ましいナレッジマネジメントは、何点か修正を要する。

まず、海外支店のマネジメントに関しては、海外支店の裁量権の拡大は必要であるものの、その一方で、本社が海外支店の活動にコミットする必要性も確認された。そこで、権限の分散化にあたっては「限定的に」行うことが望ましいと考えられる。

次にナレッジマネジメントに関しては、邦銀においても、行内で知識の共有化を図るためにITを活用していた。したがって、欧米銀行から学ぶべき点は、重要視する情報の範囲の拡大とそれらの情報の更新頻度を上げることと考えられる。

以上の修正を反映させた望ましいナレッジマネジメントは、表8のとおりである。

表8 望ましいナレッジマネジメント（修正版）

キーワード	ソリューション
海外支店のマネジメント	<ul style="list-style-type: none"><li>・情報フローの確立</li><li>・現地の人材の登用</li><li>・限定的な権限の分散化（海外支店の裁量権の拡大）</li></ul>
ナレッジマネジメント	<ul style="list-style-type: none"><li>・欧米型のナレッジマネジメントの採用（重要視する情報の範囲の拡大とそれらの情報の更新頻度の増加）</li><li>・海外支店の現地コミュニティへの浸透</li><li>・本社の海外支店の活動へのコミット</li></ul>
ステークホルダー関係性	<ul style="list-style-type: none"><li>・英米型の対顧客アプローチの採用（企業自身の公開情報および現地コミュニティを通じて獲得する知識の活用）</li></ul>

（注）網掛けは修正箇所を示す。

## 4. おわりに

以上、邦銀にとって望ましいナレッジマネジメント

ントについて論じてきたが、最後に、まとめの意味で、それを実現するための方策として、何点か提言したい。

提言1：本社が海外支店の活動にさらにコミットする。

権限の分散化は、欧米銀行と遜色ないレベルにあることから、次の課題は、いかに本社が海外支店の活動にコミットするか、である。海外支店から本社への報告頻度を増やすことが、改善策の第一歩と考えられる。

提言2：重要視する情報カテゴリーを拡大するとともに更新頻度を増加する。

行内で知識の共有化を図るに当たり、邦銀は、会議や打合せといったプロセスだけでなく、イントラネットやデータベースといったITを用いた手段もすでに活用している。したがって、欧米銀行から学ぶべき点は、重要視する情報カテゴリーの拡大および必要な情報の更新頻度を上げることと考えられる。

提言3：現地従業員を活用するとともに、国籍を超えて競合他社とも良い関係を築く。

国際業務を営む銀行にとって、業務上必要な情報を現地コミュニティから獲得することは不可欠である。この目的を達成するため、現地従業員を最大限活用するとともに、国籍を超えて競合他社とも良い関係を築くことが望まれる。

提言4：現地の顧客企業にはビジネスライクなスタンスで対応する。

日本型のアプローチは、必ずしも海外でうまくいくとは限らない。状況に応じて英米型のアプローチ、すなわちビジネスライクなスタンスで顧客と接することも必要である。情報の不足は、現地コミュニティからの情報収集でカバーすべきである。 □

## 参考文献

野中郁次郎・竹内弘高（1996）「知識創造企業」東洋

経済新報社

- 深尾光洋・森田泰子 (1997) 「企業ガバナンス構造の国際比較」日本経済新聞社
- Andersson, U., Bjorlman, I. and Furu, P. (2002) “Subsidiary absorptive capacity, MNC headquarters’ control strategies and transfer of subsidiary competencies”, in: Lundan, S. (Ed.) (2002) *Network Knowledge in International Business*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham
- Cohen, W. and D. A. Levinthal (1990) “Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, No. 35, pp. 128-152
- Coulbeck, N. (1984) *The Multinational Banking Industry*, Croom Helm Ltd, Beckenham
- Drucker, P. F. (1993) *Post-Capitalist Society*, Butterworth Heinemann, Oxford
- Evans, P. and Wurster, T. B. (1997) “Strategy and the New Economics of Information”, *The Harvard Business Review*, Sep-Oct 1997
- Gamble, P. R. and Blackwell, J. (2001) *Knowledge Management — A State of the Art Guide —*, Kogan Page Limited, London
- Gray, J. M. and Gray, H. P. (1981) “The Multinational Bank: A Financial MNC?”, *Journal of Banking and Finance*, No. 5, pp. 33-63
- McDermott, R. (1999) “Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management”, *California Management Review*, Summer, pp. 103-117
- Swan, Jacky, Newell, Sue, Scarbrough, Harry, and Hislop, Donald (1999) “Knowledge management and innovation: networks and networking”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 262-275
- Takeuchi, H. (2001) “Towards a Universal Management Concept of Knowledge”, in: Nonaka, I. and Teece, D. (Ed.) (2001) *Managing Industrial Knowledge — creation, transfer and utilization*, SAGE Publications Ltd, London
- Weston, R. (1980) *Domestic and Multinational Banking*, Croom Helm Ltd, London