

【論 文】

地方銀行における経営層の構成とパフォーマンスの関係

—経営者の資源 (Managerial resources) の影響—

The Relationship between Top Management Composition and Performance
in Regional Banks成城大学大学院社会イノベーション研究科
博士課程後期 田子 和詩

【目次】

1. はじめに
2. 先行研究
 - (1) 地方銀行のパフォーマンスに関する先行研究
 - (2) 経営上層部理論、経営者の資源、ならびに仮説
3. 分析方法
 - (1) 分析対象とデータ
 - (2) 変数とモデル
4. 分析結果
 - (1) 仮説の検証
 - (2) 追加分析
5. おわりに

【要旨】

本研究の目的は、2016年から2021年における地方銀行60行の分析を通じて、地方銀行における経営陣の職務経験やその多様性とパフォーマンスの関係を明らかにすることである。先行研究は、競争激化といった環境要因、及び経営陣によるコントロールが可能な要因から地方銀行のパフォーマンスを説明してきた。しかし、地方銀行の経営陣それ自体がパフォーマンスに及ぼす影響は捨象されている。新たなビジネスモデルへの転換が求められ、収益性と経営の安定性を踏まえた戦略的な意思決定が必要であり、その中で、地方銀行における経営陣には豊富かつ多様な経験や専門性が要求されている

にもかかわらず、地方銀行における経営陣とパフォーマンスの関係は十分に明らかにされていない。本研究は、経営戦略論の理論枠組みに依拠し、経営陣の経歴情報に関する公開情報に基づいた独自のデータセットを作成した。分析の結果、行内での職務経験が多様なメンバーで構成される経営陣は、地方銀行における収益性の向上には寄与していた一方で、自行に対する深い理解から業務の多様化には積極的でない可能性が示唆された。

1. はじめに

地方銀行におけるコア業務純益は、2019年度を底に回復傾向にあることに加え、直近3年間の資金利益については増加がみられる。ただし、2009年度から2019年度までのコア業務純益は一貫して減少しており¹、地方銀行の本業から得られる収益は長期的に低下してきた。異次元金融緩和政策の導入による貸付金利息などの減少（中野，2019）、及び生産年齢人口の減少とそれに伴う金融機関間の競争激化（小倉，2021）を背景とした地方銀行における長期的な収益性の低下は、地方銀行による地域寡占というビジネスモデルの限界を示唆し、経営を革新していくことの必要性を示している（中野，2019）。

こうした地方銀行の状況を背景に、2021年に銀行法が改正され、業務範囲と出資規制などが見直された（金融庁，2021）。銀行が行う業務範囲の拡大や出資規制の緩和は、地方銀行に

における経営陣の銀行経営に対する自由度を増加させ (Hambrick & Finkelstein, 1987)、従来の銀行経営を超えた範囲での意思決定を可能にする。その点において、地方銀行の経営陣には豊富かつ多様な経験や専門性がより要求される。また、地域経済を下支えする役割を担う地方銀行は、長期的に存続していくことが求められる。それ故に、収益性の向上を意識しながらも、経営の安定性を重視した経営行動が必要となる。つまり、銀行法の改正は新たなビジネスモデルへの転換を可能にする一方で、収益性と経営の安定性を踏まえた戦略的な判断を要求し、経営陣はそれを実行するだけの豊富かつ多様な経験や専門性を備える必要がある。

収益性や経営安定性を含めた地方銀行のパフォーマンスに関する先行研究は、競争激化といった意思決定における環境要因 (尾島, 2018; 杉山, 2020) や経営陣によるコントロールが可能な要因 (畠田・立花, 2009a, 2009b; 小西 他, 2016; 得田, 2021; 杉浦・中嶋, 2023) とパフォーマンスの関係を明らかにしてきた。しかしながら、先行研究では経営陣それ自体のパフォーマンスへの影響は捨象されており、地方銀行における経営陣とパフォーマンスの関係が十分に明らかにされているとはいえない。そこで本研究では、2016年から2021年における地方銀行60行を対象とし、経営陣の経歴情報に関する公開情報に基づき作成された独自のデータセットの分析を通じて、経営陣の職務経験やその多様性とパフォーマンスの関係を明らかにする。さらに、本研究は分析に際して、経営上層部理論 (Hambrick & Mason, 1984)、及び経営者の資源 (Castanias & Helfat, 1991, 2001) といった経営戦略論における分析枠組みを用いる。新たな収益基盤の獲得やビジネスモデルの構築が求められる中で、経営陣とパフォーマンスの関係に注目することは、地方銀行の経営の実践に関する示唆を得られる可能性がある。

本論文の構成は以下の通りである。第2節で

は先行研究を整理し、地方銀行のパフォーマンスを説明するうえで経営陣に注目することの必要性を示す。さらに、経営戦略論における経営陣に関する分析枠組みを整理し、実証分析において検証する仮説の導出を行う。第3節では分析に用いるデータ、及び変数について説明し、第4節では地方銀行における経営陣の職務経験やその多様性とパフォーマンスの関係について分析を行う。最後に、分析結果に関して議論を行い、本研究の結論と限界を述べる。

2. 先行研究

(1) 地方銀行のパフォーマンスに関する先行研究

地方銀行のパフォーマンスに関する先行研究は、そこでの分析の観点について、各行やそれぞれの経営陣によるコントロールが可能な程度から組織外部要因と組織内部要因に大別できる。まず、組織外部要因から地方銀行のパフォーマンスを検討した先行研究は、競争激化が銀行経営の安定性に及ぼした影響を検討している (尾島, 2018; 杉山, 2020)。そこでは、競争の激化が観察された時期や、価格や店舗数といった競争激化の種類によって、競争激化と経営安定性の関係は異なることが明らかにされている。尾島 (2018) は1982年度から2015年度における地方銀行、第二地方銀行、信用金庫を分析し、1990年代前半までは競争激化が銀行経営の安定性に寄与していた一方で、1990年代後半以降は安定性を損ねていたことを報告している。また杉山 (2020) は、2004年度から2018年度における地方銀行、第二地方銀行を分析し、価格における競争激化は経営安定性を損ねるが、店舗数における競争激化と経営安定性は正の関係であることを発見した。

他方で、組織内部要因から地方銀行のパフォーマンスを検討した先行研究は、手数料ビジネスの拡大が地方銀行の経営安定性に寄与し (稲葉・服部, 2006)、貸出先を分散化することは利益を向上させ (畠田・立花, 2009a, 2009b)、さらに近年になるほど業務の多様化

がパフォーマンスの改善にとって重要であることを示唆している（得田，2021）。稲葉・服部（2006）は、1996年度から2005年度における都市銀行6行、地方銀行64行を分析し、2001年以降は手数料ビジネスと資金利益の相関が弱まったために、それ以前のような収益の変動性への影響がみられなくなった一方で、収益性の改善と自己資本比率の低下を防ぐことを通じ、銀行経営の安定性に寄与していたことを明らかにしている。また、畠田・立花（2009a）は、1998年度から2007年度における都市銀行、信託銀行、地方銀行、第二地方銀行を対象に、業務内容及び貸出先の分散化とパフォーマンスの関係を分析した。その結果、業務内容の分散化はリスクを低下させるが、それ以上に利益の低下につながっていることを明らかにした。さらに、貸出先の分散化はリスクに影響を与えないが、利益を向上させていたことを発見している²。得田（2021）は1997年から2019年における地方銀行及び第二地方銀行を分析し、業務別多様化は収益性ないしは経営安定性に関するパフォーマンスを改善する効果があることを明らかにしている。これは、業務内容の集中化が有効であることを示唆する畠田・立花（2009a, 2009b）と異なる結果であり、近年になるほど業務を多様化することが重要となっていることを示唆している。

ただし、都市銀行との関係（粕谷・武田，2000）、及び取締役会の構成（小西他，2016；杉浦・中嶋，2023）といった組織内部要因が地方銀行のパフォーマンスに及ぼす影響は、十分に明らかにされていない。粕谷・武田（2000）は1975年から1988年における地方銀行59行を対象に、都市銀行との関係が全要素生産性として測定されたパフォーマンスに及ぼす影響について検証している。外部株主、日本的系列関係、業務提携という3点から都市銀行の影響が検討されたが、いずれもパフォーマンスとの関係はみられず、都市銀行によるガバナンスや業務提携が地方銀行の経営に及ぼす影響は明らかにさ

れていない。また小西他（2016）は、2005年から2013年の地方銀行及び第二地方銀行を分析し、取締役会の独立性と規模、及び取締役会への天下りの受入は、いずれも銀行の業績に影響を及ぼしていなかったことを報告している。さらに、杉浦・中嶋（2023）は、2010年3月期から2020年3月期の地方銀行及び第二地方銀行を対象に、取締役会のジェンダー構成と銀行の業績やリスクテイクの関係を分析した。その結果、地域銀行の取締役会におけるジェンダー多様性が、銀行の業績向上やリスクテイクにつながるという効果はみられなかった。

以上のように先行研究では、組織外部要因及び組織内部要因それぞれにおいて、さまざまな観点から地方銀行のパフォーマンスについて検証されてきた。特に、組織内部要因から地方銀行のパフォーマンスを分析する研究群は、経営陣によってコントロールが可能な要因そのものを扱ってきた。しかしながら、先行研究は経営陣それ自体のパフォーマンスへの影響を捨象している。そのため、地方銀行のパフォーマンスへ及ぼす経営陣それ自体の影響は十分に明らかにされていない。取締役会、特に社外取締役は、監督機能や助言機能を通じて、銀行の意思決定やパフォーマンスに影響を及ぼす可能性はある。ただし、経営陣はより直接的に銀行の意思決定やパフォーマンスに影響を及ぼす主体である。そこで本研究は、経営陣に焦点を置き、地方銀行のパフォーマンスを分析することを通じ、先行研究におけるリサーチギャップに取り組む。経営戦略論では、Top management team（TMT）を対象とする多くの実証研究が蓄積されている。TMTとは、企業の戦略的な意思決定のすべてに関与し、直接的に影響を与えるトップ・マネジャーを指す。本研究は経営戦略論の知見に基づきながら、地方銀行における経営陣（すなわちTMT）とパフォーマンスの関係を分析し、それらの関係を明らかにする。

(2) 経営上層部理論、経営者の資源、ならびに仮説

経営上層部理論（upper echelons theory: UET）によると、企業の戦略的選択やパフォーマンスは、組織内部で大きな影響力をもつ上層部の認知や価値観を反映する（Hambrick & Mason, 1984）。UETは上層部の認知に関して2つの前提を置く。第一に、経営層は直面する戦略的な課題に対し、個人的な解釈に基づき行動する。第二に、経営層の個人的な解釈は経営層の経験、価値観、性格によって決まる（Hambrick, 2007）。UETが提唱されて以降、経営陣を対象とする実証研究が増加することになる。この背景には、組織の意思決定に大きな影響を及ぼす主体としてTMTに注目し（佐藤, 2008）、かつ、分析に際してTMTのデモグラフィック特性を用いることの提案がある。

UETはその後の実証研究を刺激した一方で、デモグラフィック特性を使用することによってブラックボックス化という批判を受ける（Lawrence, 1997）。TMTのデモグラフィック特性は何を表し、それがどのようなメカニズムで成果に影響を及ぼすのか不明確であるという批判である。もっとも、UETはTMTと企業の意味決定や成果がなぜ関連するのかについての説明は行っているものの、具体的にどのような特性に注目すべきかを示すものではない。つまり、UETのみでは変数間の関係性を十分に説明できないのである（谷川, 2022）。以上のように、UETは経営陣が企業成果に影響を及ぼすという理論的な根拠となったものの、こういった特性に注目すべきかを示してはいないのである。

そのため、UETに依拠する実証研究ではいくつかの理論を併用することがある。例えば、TMTの多様性を検討する研究では、情報・意思決定理論やソーシャル・カテゴリー理論がしばしば用いられる。本研究の主眼は、地方銀行における経営陣の職務経験とパフォーマンスの関係であり、経営者の資源（managerial resources）を用いることとする。経営者の資源

とは、組織のマネジャーが有するスキルや能力であり、競争優位の獲得を可能にする経営資源（firm resources）を活用するうえで重要な役割を果たす（Castanias & Helfat, 1991, 2001）。Castanias & Helfat（1991, 2001）によると、他の産業や企業への移転可能性から、経営者の資源は3つに分類される。第一に、一般的なスキル（generic skills）である。第二に、産業固有のスキル（industry-specific skills）である。第三に、企業固有のスキル（firm-specific skills）である。資源ベース戦略（resource based view）によると、優れたパフォーマンスをあげる経営資源には、価値（value）があり、希少（rareness）で、模倣不可能性（imitability）かつ代替困難性（non-substitutability）という特徴があり、この4点を満たす経営資源が競争優位の源泉となる（Barney, 1991）。経営者の資源がパフォーマンスを高めるのは、経営者の経験や経歴を簡単に真似ることができず、代替することが容易ではないためである（Castanias & Helfat, 1991, 2001）。そのため本研究は、最も競争優位の獲得につながると考えられる、企業固有のスキルに注目する。すなわち、地方銀行において多くの部署を経験したメンバーで構成されたTMTであるほど、企業固有のスキルを多く共有しており、それは企業にとって希少性が高く、模倣困難かつ代替することの難しい資源といえる。以上を踏まえ、以下の仮説を設定する。

仮説1：地方銀行におけるTMTが銀行内での職務経験が豊富なメンバーで構成されていると、地方銀行のパフォーマンスは向上する。

他方で、多くの部署を経験するだけでなく、それが多様であることも重要である可能性がある。つまり、地方銀行において多様な部署での職務を経験したメンバーで構成されたTMTであるほど、企業固有のスキルを多く保有していると考えられる。TMTの多様性に関する先

行研究では、TMTにおける職能背景の多様性（TMT functional diversity）が企業成果に正の影響を及ぼすことが報告されている（Boone & Hendriks, 2009; Nielsen & Nielsen, 2013）。そこで、以下の仮説を設定する。

仮説2：地方銀行におけるTMTが銀行内での職能背景が多様なメンバーで構成されていると、地方銀行のパフォーマンスは向上する。

3. 分析方法

(1) 分析対象とデータ

分析には、2016年から2021年までの地方銀行64行のデータを用いた。対象を地方銀行に限定することにより、産業特性による影響を統制できる。また、銀行法の改正により業務範囲の規制緩和がなされたものの、未だ銀行業の業務範囲には制限がある。そのため、各地方銀行の業務や部門の機能のばらつきは少なく、TMTの経歴情報のコーディングにも利点がある。さらに、経営戦略論に関する実証研究では、銀行業がサンプルから除外される傾向にあり、先行研究において十分な検討がなされていない。経営戦略論の観点から、地方銀行を分析することには一定の意義がある。

データについて、各行の財務情報は全国銀行協会によって公開されている『全国銀行財務諸表分析』、金融ジャーナル社の『金融マップ』から、TMTの経歴情報は各行の『有価証券報告書』、ホームページ、東洋経済新報社の『役員四季報』、『日経WHO'S WHO』、検索エンジンからそれぞれ収集した。TMTの操作化について、日本企業を対象とした実証分析では、常務以上のトップ・マネジャー（中内, 2005）、監査役・社外監査役・社外取締役を除いた取締役会に属するトップ・マネジャー（寺本, 2021）と操作化されている。本研究はこうした先行研究を参照し、TMTを監査役、社外取締役、非常勤・非業務取締役を除く、取締役以上の役職につくトップ・マネジャーと操作化する。

4行において、TMTの経歴情報を確認することが不可能であったため、最終的な分析対象は60行となった。分析はロバスト標準誤差を用いた重回帰分析をR（ver. 4.3.3）にて行った。

(2) 変数とモデル

従属変数は2年平均ROA、リスク調整ROA、Zスコアである。2年平均ROAは、 $t+1$ 年と $t+2$ 年における総資産経常利益率の平均値として測定した。次にリスク調整ROAは、2年平均ROAを $t-2$ 年から $t+2$ 年における総資産経常収益率の標準偏差で除した値として測定した。最後にZスコアは、2年平均ROAと $t+2$ 年の自己資本比率の合計を $t-2$ 年から $t+2$ 年における総資産経常収益率の標準偏差で除した値として測定した。

独立変数はTMTの職務経験、TMTにおける職能背景の多様性である。前者は、各行のTMTメンバーが銀行内での多くの職務経験を有しているのかに注目する。一方で後者は、各行のTMTが銀行内での多様かつ幅広い経験を有するメンバーで構成されているのかに注目している。まず、『有価証券報告書』、『役員四季報』、ホームページから各行のTMTのリストを作成し、『有価証券報告書』の役員の状況を中心に、TMTメンバーの生年月日、入行年、経歴情報を抽出した。次に、抽出した経歴情報をもとに、すべてのTMTメンバーについて、5つのカテゴリーにおける経験があるかを判断した。具体的には、企画、管理（人事など）、営業、審査・資金証券（リスクなど含む）、事務・システムの5カテゴリーである。なお、都市銀行、公的機関、銀行業以外の一般企業での職務経験がある場合には別途カウントした。最後に、TMTの職務経験は、5カテゴリーでの経験を各行のTMTメンバーで合計し、TMTの人数で除した値として測定した。TMTにおける職能背景の多様性の測定には、TMTの多様性に関する先行研究で広く用いられているBlau's indexを用いた（e.g. Cannella et al., 2008）。これは以

下のように算出される。

$$1 - \sum S_i^2$$

ここでの S_i は各行のTMTの経験数に対する i 番目カテゴリーの割合である。本研究では0から0.8までの値をとり、値が大きいほど当該銀行での職務経験が多様なTMTとなる³。なお、TMTにおける職能背景の多様性は、TMTの職務経験が等しい場合であっても異なる値をとることがある⁴。

統制変数については年ダミー、県内貸出シェア、支店あたりの資産額、業務別多様化、自己資本比率、TMTの規模、TMTの年齢、TMTにおける年齢の多様性、TMTにおける在職期間の多様性、頭取の在任期間を用いた。県内貸出シェア、支店あたりの資産額、自己資本比率については、得田（2021）を参照し使用した。また、業務別多様化を用いたのは、畠田・立花（2009a, 2009b）及び得田（2021）において地方銀行のパフォーマンスに影響を与えることが示されているためである。さらに、経営陣に関する統制変数は、先行研究で使用されてい

る変数を使用した（e.g. Cannella et al., 2008; Nielsen & Nielsen, 2013）。これらの変数の測定は図表1の通りである。

本研究は、2年平均ROAを従属変数としTMTの職務経験を独立変数としたモデル1、同じくTMTの職能背景の多様性を独立変数としたモデル2、リスク調整ROAを従属変数としTMTの職務経験を独立変数としたモデル3、同じくTMTの職能背景の多様性を独立変数としたモデル4、Zスコアを従属変数としTMTの職務経験を独立変数としたモデル5、同じくTMTの職能背景の多様性を独立変数としたモデル6を推計する。

4. 分析結果

（1）仮説の検証

図表2に各変数の記述統計量と相関係数を示した。図表3はロバスト標準誤差を用いた最小二乗法による重回帰分析の結果を表したものである。モデル1、モデル3、モデル5におけるVIFの最大値は1.81で、モデル2、モデル4、モデル6におけるVIFの最大値は1.74であった。い

図表1 変数一覧とその測定

種類	変数	測定
従属変数	2年平均ROA（％）	t+1年、t+2年の平均ROA
	リスク調整ROA	2年平均ROAを5年間（t年から前後2年）のROAの標準偏差で除した値
	Zスコア	2年平均ROAにt+2年時点における自己資本比率を足し、5年間（t年から前後2年）のROAの標準偏差で除した値
独立変数	TMTの職務経験	TMTメンバーの経験（5分類の該当数の合計）の平均
	TMTにおける職能背景の多様性	5分類をもとに、各TMTについてBlau's indexを用い算出
統制変数	県内貸出シェア	各県の地域銀行の総貸出額を本店を置く地方銀行の貸出額で除した値
	支店あたりの資産額	総資産を店舗数で除した値
	業務別多様化	得田（2021）に従い、金利業務収益、貸出業務以外の金利収益、有価証券業務収益、役務取引等業務益、その他の業務収益の5分類をもとに、ハーフィンダール・ハーシュマン指数を用い算出
	自己資本比率	『銀行別諸比率表』の値
	TMTの規模	監査役、社外取締役、非常勤・非業務取締役を除く取締役以上の人数
	TMTの年齢	各TMTにおける平均年齢
	TMTにおける年齢の多様性	各TMTにおける年齢の変動係数
	TMTにおける在職期間の多様性	各TMTにおける勤続年数の変動係数
	頭取の在任期間（月）	頭取のt年時点における頭取就任からの月数

出所：筆者作成

図表2 記述統計量と相関係数

変数	平均	標準偏差	最大値	最小値	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 2年平均ROA (%)	0.24	0.14	0.86	-1.00													
2 リスク調整ROA	3.96	2.84	21.19	-0.67	0.479 ***												
3 Zスコア	168.64	100.95	699.08	5.22	0.144 ***	0.806 ***											
4 TMTの職務経験	1.59	0.35	2.67	1.00	0.142 ***	0.087	0.082										
5 TMTにおける職能背景の多様性	0.70	0.07	0.80	0.22	0.118 **	0.098 *	0.091 *	0.405 ***									
6 県内貸出シェア	38.21	16.04	73.83	2.44	0.244 ***	0.190 ***	0.163 ***	0.382 ***	0.149 ***								
7 支店あたりの資産額	39,746.2	17,345.1	113,931.3	12,358.4	0.312 ***	0.197 ***	0.125 **	0.176 ***	0.144 ***	0.442 ***							
8 自己資本比率 (%)	10.28	2.14	19.70	6.58	0.240 ***	0.137 ***	0.227 ***	0.310 ***	0.119 **	0.471 ***	0.402 ***						
9 業務別多様化	0.77	0.07	0.87	0.34	0.159 ***	0.169 ***	0.170 ***	0.150 ***	0.031	0.344 ***	0.213 ***	0.143 ***					
10 TMTの規模	7.50	2.12	14	3	0.078	0.075	0.050	-0.117 **	0.269 ***	0.153 ***	0.131 **	0.159 ***	0.147 ***				
11 TMTの年齢	59.73	1.77	64.65	52.51	-0.056	0.136 **	0.157 ***	0.110 **	0.033	0.174 ***	0.099 *	0.022	0.165 ***	-0.094 *			
12 TMTにおける年齢の多様性	0.07	0.03	0.20	0.01	-0.212 ***	0.018	0.175 ***	-0.046	0.142 ***	-0.119 **	-0.078	-0.031	-0.243 ***	0.133 **	-0.006		
13 TMTにおける在職期間の多様性	0.23	0.21	1.23	0.02	-0.044	-0.072	-0.089 *	-0.381 ***	-0.096 *	-0.392 ***	-0.279 ***	-0.269 ***	-0.174 ***	-0.004	-0.156 ***	0.117 **	
14 頭取の在任期間 (月)	49.56	49.86	304.37	0	-0.050	-0.016	0.014	-0.129 **	0.063	-0.154 ***	-0.042	-0.042	0.064	0.122 **	-0.072	0.267 ***	0.127 **

N=354

注1：***は $p < 0.01$ 、**は $p < 0.05$ 、*は $p < 0.1$ を表す。

出所：筆者作成。

図表3 回帰分析の結果

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6
従属変数：	2年平均ROA	リスク調整ROA	Zスコア			
(Intercept)	0.579 *** (0.113)	0.607 *** (0.115)	0.478 *** (0.151)	0.489 *** (0.149)	0.009 (0.115)	0.011 (0.113)
県内貸出シェア	0.112 * (0.057)	0.118 ** (0.057)	0.085 (0.059)	0.079 (0.056)	-0.005 (0.061)	-0.012 (0.057)
支店あたりの資産額	0.306 *** (0.044)	0.298 *** (0.044)	0.162 ** (0.064)	0.158 ** (0.064)	-0.046 (0.055)	-0.047 (0.055)
業務別多様化	0.031 (0.220)	0.038 (0.220)	0.122 ** (0.050)	0.124 ** (0.049)	0.219 *** (0.052)	0.219 *** (0.052)
自己資本比率	0.042 (0.053)	0.049 (0.051)	-0.002 (0.050)	-0.004 (0.050)	0.228 *** (0.066)	0.224 *** (0.068)
TMTの規模	-0.042 (0.044)	-0.087 * (0.045)	-0.020 (0.046)	-0.038 (0.049)	0.022 (0.045)	0.019 (0.046)
TMTの年齢	-0.065 (0.057)	-0.068 (0.056)	0.112 ** (0.050)	0.110 ** (0.050)	0.101 ** (0.048)	0.100 ** (0.047)
TMTにおける年齢の多様性	-0.160 *** (0.061)	-0.169 *** (0.061)	0.087 * (0.053)	0.079 (0.053)	0.236 *** (0.063)	0.231 *** (0.063)
TMTにおける在職期間の多様性	0.144 ** (0.064)	0.137 ** (0.061)	0.041 (0.067)	0.046 (0.063)	-0.032 (0.065)	-0.025 (0.061)
頭取の在任期間 (月)	-0.010 (0.038)	-0.018 (0.038)	-0.036 (0.056)	-0.038 (0.055)	-0.024 (0.061)	-0.024 (0.061)
TMTの職務経験	0.062 (0.038)		-0.004 (0.059)		-0.021 (0.056)	
TMTにおける職能背景の多様性		0.123 *** (0.038)		0.070 (0.048)		0.030 (0.047)
N	354	354	354	354	354	354
R ²	0.259	0.269	0.142	0.146	0.196	0.196
Adj.R ²	0.226	0.237	0.104	0.108	0.160	0.161

注1：括弧内はロバスト標準誤差。***は $p < 0.01$ 、**は $p < 0.05$ 、*は $p < 0.1$ を表す。

注2：全てのモデルに年ダミーを含む。

出所：筆者作成。

ずれも10以下であり、多重共線性の問題はみられないと判断した。

2年平均ROAを従属変数とするモデル1、リスク調整ROAを従属変数とするモデル3、Zスコアを従属変数とするモデル5において、TMTの職務経験は統計的に有意でなかった。以上より、仮説1は支持されなかった。他方、TMTにおける職能背景の多様性は2年平均ROAを従属変数とするモデル2において、回帰係数が正かつ統計的に有意であった。ただし、モデル4及びモデル6では、TMTにおける職能背景の多様性は統計的に有意でなかった。以上より、仮説2については部分的に支持された。

(2) 追加分析

TMTにおける職能背景の多様性は、地方銀行における2年平均ROAのみで有意な正の関係がみられた。こうした関係は銀行の規模、経営

陣への外部人材の登用、分析期間によって異なるのだろうか。TMTにおける職能背景の多様性と2年平均ROAの関係について、銀行の規模、経営陣への外部人材の登用、分析期間の3点からサンプルを分割した追加分析を実施した（モデル7からモデル18）。さらに、経営陣によるパフォーマンスへの影響は、戦略的意思決定の違いによるものである（Hambrick & Mason, 1984）。そのため、業務別多様化を従属変数とするモデルについても合わせて追加分析を行う（モデル19、モデル20）⁵。ただし、業務別多様化にはさまざまな側面があると考えられる。そこで、業務別多様化に加えて、有価証券や役務に関する変数を従属変数としたモデルも推計する（モデル21からモデル24）⁶。

いずれの分析においても独立変数は、TMTの職務経験とTMTにおける職能背景の多様性である。ただし、業務の多様化に関する変数

図表4 グループニングによる追加分析の結果

	モデル7	モデル8	モデル9	モデル10	モデル11	モデル12	モデル13	モデル14	モデル15	モデル16	モデル17	モデル18
従属変数：2年平均ROA	小規模行		大規模行		登用無		登用有		前半		後半	
(Intercept)	0.302 (0.292)	0.325 (0.275)	0.732 *** (0.128)	0.783 *** (0.137)	0.653 *** (0.157)	0.689 *** (0.156)	0.678 *** (0.160)	0.663 *** (0.178)	0.613 *** (0.155)	0.640 *** (0.153)	-0.217 ** (0.106)	-0.227 ** (0.101)
県内貸出シェア	0.392 ** (0.154)	0.387 ** (0.150)	0.024 (0.088)	0.071 (0.086)	0.027 (0.098)	0.029 (0.090)	0.269 *** (0.102)	0.294 *** (0.095)	0.162 ** (0.082)	0.178 ** (0.081)	0.029 (0.070)	0.027 (0.069)
支店あたりの資産額	-0.122 (0.301)	-0.121 (0.282)	0.273 *** (0.052)	0.290 *** (0.050)	0.306 *** (0.065)	0.310 *** (0.064)	0.084 (0.096)	0.066 (0.087)	0.365 *** (0.079)	0.358 *** (0.080)	0.281 *** (0.046)	0.270 *** (0.045)
業務別多様化	0.003 (0.237)	0.020 (0.245)	-0.234 ** (0.110)	-0.227 ** (0.110)	0.215 (0.308)	0.231 (0.309)	-0.436 *** (0.156)	-0.425 *** (0.157)	0.280 (0.394)	0.293 (0.397)	-0.205 ** (0.102)	-0.196 * (0.104)
自己資本比率	-0.275 * (0.150)	-0.262 * (0.137)	0.128 ** (0.053)	0.135 *** (0.050)	0.029 (0.060)	0.033 (0.057)	-0.199 (0.156)	-0.190 (0.153)	0.000 (0.069)	0.003 (0.066)	0.099 (0.064)	0.108 * (0.060)
TMTの規模	0.064 (0.080)	0.008 (0.098)	-0.120 ** (0.046)	-0.186 *** (0.043)	-0.018 (0.052)	-0.072 (0.057)	-0.173 ** (0.078)	-0.173 ** (0.073)	-0.085 (0.052)	-0.129 ** (0.059)	-0.018 (0.068)	-0.085 (0.065)
TMTの年齢	-0.207 (0.140)	-0.204 (0.142)	-0.022 (0.049)	-0.026 (0.048)	0.001 (0.054)	-0.011 (0.054)	-0.036 (0.067)	-0.033 (0.067)	0.001 (0.066)	-0.009 (0.064)	-0.026 (0.061)	-0.026 (0.061)
TMTにおける年齢の多様性	-0.261 ** (0.112)	-0.264 ** (0.108)	-0.054 (0.047)	-0.064 (0.050)	-0.092 (0.065)	-0.074 (0.063)	-0.167 ** (0.081)	-0.218 *** (0.081)	-0.173 ** (0.084)	-0.167 ** (0.082)	-0.122 * (0.069)	-0.144 ** (0.069)
TMTにおける在職期間の多様性	0.209 ** (0.097)	0.195 ** (0.080)	0.093 (0.074)	0.066 (0.072)	0.017 (0.089)	-0.003 (0.091)	-0.162 (0.099)	-0.106 (0.080)	0.016 (0.067)	0.013 (0.066)	0.146 ** (0.072)	0.140 ** (0.069)
頭取の在任期間（月）	0.070 (0.079)	0.060 (0.072)	-0.059 (0.044)	-0.079 * (0.041)	0.009 (0.074)	-0.008 (0.071)	0.025 (0.043)	0.036 (0.042)	0.072 (0.079)	0.063 (0.078)	-0.039 (0.052)	-0.046 (0.049)
TMTの職務経験	0.102 (0.108)		0.111 ** (0.043)		0.078 (0.050)		-0.069 (0.092)		0.040 (0.059)		0.090 * (0.053)	
TMTにおける職能背景の多様性		0.151 ** (0.075)		0.162 *** (0.040)		0.140 *** (0.044)		0.123 (0.075)		0.126 ** (0.063)		0.155 *** (0.045)
N	177	177	177	177	247	247	107	107	180	180	174	174
R ²	0.236	0.247	0.457	0.475	0.309	0.318	0.440	0.456	0.322	0.330	0.311	0.342
Adj.R ²	0.165	0.177	0.407	0.427	0.264	0.273	0.348	0.367	0.273	0.282	0.260	0.293

注1：括弧内はロバスト標準誤差。***は $p < 0.01$ 、**は $p < 0.05$ 、*は $p < 0.1$ を表す。

注2：全てのモデルに年ダミーを含む。

出所：筆者作成。

を従属変数とするモデルは、統制変数として県内貸出シェア、支店あたりの資産額、ROA、ROA変動、自己資本比率、TMTの規模、TMTの年齢、TMTにおける年齢の多様性、TMTにおける在職期間の多様性、頭取の在任期間を使用する⁷。これらの変数は寺本（2021）を参考に設定した。なお、モデル7からモデル18におけるVIFの最大値は2.65、モデル19からモデル24におけるVIFの最大値は1.72であった。いずれも10以下であり、多重共線性の問題はないと

判断した。

まず、銀行の規模に関わらず、TMTにおける職能背景の多様性は2年平均ROAと統計的に有意な関係であった（モデル8、モデル10）。他方で、TMTの職務経験については異なる影響がみられた。モデル7において回帰係数は正であるが統計的に有意でなかった。大規模行を分析のサンプルとしたモデル9において、TMTの職務経験は回帰係数が正かつ統計的に有意であった。また、経営陣に外部での職務を経

図表5 業務別多様化に関する追加分析の結果

従属変数：	モデル19 モデル20 モデル21 モデル22 モデル23 モデル24					
	業務別多様化		有価証券業務 収益比		貸出業務以外及び役 務収益比	
(Intercept)	0.109 (0.144)	0.115 (0.144)	-0.149 * (0.090)	-0.111 (0.093)	-0.231 (0.144)	-0.238 * (0.142)
県内貸出シェア	0.227 *** (0.045)	0.254 *** (0.045)	0.212 *** (0.056)	0.239 *** (0.055)	0.038 (0.054)	0.062 (0.052)
支店あたりの資産額	0.123 ** (0.054)	0.121 ** (0.053)	-0.198 *** (0.050)	-0.204 *** (0.050)	0.338 *** (0.055)	0.338 *** (0.056)
ROA	-0.038 (0.161)	-0.036 (0.159)	-0.089 * (0.048)	-0.098 * (0.052)	-0.136 (0.143)	-0.129 (0.136)
ROA変動	-0.590 *** (0.096)	-0.595 *** (0.094)	-0.205 *** (0.044)	-0.209 *** (0.047)	-0.414 *** (0.093)	-0.419 *** (0.089)
自己資本比率	0.055 (0.038)	0.072 * (0.038)	0.411 *** (0.048)	0.432 *** (0.049)	-0.024 (0.053)	-0.010 (0.054)
TMTの規模	0.057 (0.040)	0.042 (0.042)	0.209 *** (0.047)	0.158 *** (0.050)	0.053 (0.051)	0.054 (0.053)
TMTの年齢	-0.018 (0.039)	-0.017 (0.040)	0.097 ** (0.042)	0.096 ** (0.043)	-0.051 (0.044)	-0.050 (0.045)
TMTにおける年齢の多様性	-0.174 *** (0.052)	-0.165 *** (0.054)	-0.075 (0.048)	-0.077 (0.048)	-0.141 *** (0.037)	-0.128 *** (0.038)
TMTにおける在職期間の多様性	0.213 *** (0.044)	0.188 *** (0.043)	0.138 *** (0.046)	0.113 ** (0.045)	0.144 *** (0.050)	0.121 ** (0.050)
頭取の在任期間（月）	0.035 (0.049)	0.030 (0.050)	0.004 (0.043)	-0.007 (0.042)	0.067 * (0.038)	0.064 (0.039)
TMTの職務経験	0.102 ** (0.042)		0.132 *** (0.046)		0.080 (0.049)	
TMTにおける職能背景の多様性		-0.023 (0.036)		0.094 ** (0.043)		-0.069 * (0.041)
N	354	354	354	354	354	354
R ²	0.536	0.529	0.396	0.391	0.399	0.398
Adj.R ²	0.514	0.507	0.367	0.362	0.370	0.370

注1：括弧内はロバスト標準誤差。***は $p < 0.01$ 、**は $p < 0.05$ 、*は $p < 0.1$ を表す。

注2：全てのモデルに年ダミーを含む。

出所：筆者作成。

験したメンバーが登用されているかによって、TMTにおける職能背景の多様性の影響は異なる。都市銀行などの職務経験をもつメンバーがTMTに登用されていない銀行をサンプルとしたモデル12において、TMTにおける職能背景の多様性は回帰係数が正かつ統計的に有意であった。しかし、TMTに都市銀行などの職務経験をもつメンバーが登用されている銀行をサンプルとしたモデル14は統計的に有意でなかった。さらに、分析期間によってTMTの職務経験の影響は異なる。分析期間の前半(2016年～2018年)をサンプルとするモデル15において、TMTの職務経験は統計的に有意でなかったのに対し、分析期間の後半(2019年～2021年)をサンプルとするモデル17においては回帰係数が正かつ統計的に有意であった。

最後に、業務別多様化に関する分析結果である。モデル19において、TMTの職務経験は回帰係数が正かつ統計的に有意であった。一方、モデル20ではTMTにおける職能背景の多様性は統計的に有意でなかった。TMTにおける職能背景の多様性は収益性の向上に寄与していた一方で、業務別多様化への影響はみられなかった。ただし、有価証券業務収益比を従属変数とするモデル21、モデル22においては、TMTの職務経験及び職能背景の多様性はともに回帰係数が正かつ統計的に有意であった。それに対して、貸出業務以外及び役務収益比を従属変数とするモデル23、モデル24において、TMTの職務経験は統計的に有意でなく、TMTにおける職能背景の多様性は統計的に有意であるものの回帰係数は負であった。以上から、経営陣の職務経験が多様な地方銀行では有価証券を中心とする業務の多様化に積極的であった一方で、役務を中心とする業務の多様化については十分に行われていなかったことが示唆される。

5. おわりに

本研究は、2016年から2021年における地方銀行60行を対象に、経営陣の職務経験やその

多様性とパフォーマンスの関係について分析を行った。まず、TMTにおける職能背景の多様性は、地方銀行における収益性の向上に寄与していた。ただし、TMTメンバーが当該銀行での多くの職務経験をしている、もしくはTMTが当該銀行で職務経験が多様かつ幅広いメンバーで構成されていたとしても、経営の安定性には影響を及ぼさないことが示された。UETに依拠するTMT研究は、職能背景の多様性が企業成果に望ましい影響を及ぼすことを明らかにしてきた。本研究はTMT研究において十分に実証分析がなされてこなかった金融業を対象としたが、分析で得られた結果はこうした先行研究と整合的である。

さらに、当該銀行で多様な職務を経験したメンバーで構成された経営陣が収益性に及ぼす影響は、地方銀行の規模、及び分析期間にかかわらず確認された。他方、都市銀行などでの職務経験を有するメンバーが経営陣に在籍する銀行においては、TMTにおける職能背景の多様性と収益性の正の関係がみられなかった。経営陣に外部からの人材が入ることによって、内部昇進の役員の自由な裁量が阻害され(Hambrick & Finkelstein, 1987)、当該銀行における豊かで多様な職務経験を発揮することができなくなっていたのかもしれない。

そして、業務の多様化に関する追加分析の結果は、TMTにおける職能背景の多様性が業務別多様化に寄与しないことを示していた。経営陣における多様性が高いということは、そこの情報や知識、ないしは視点がさまざまであるということを意味する。それ故に、迅速かつ効率的な意思決定がなされ、企業成果に望ましい影響を及ぼすことが想定されてきた。他方、情報や知識が多様であると、コミュニケーションにかかるコストの増加や対立につながる恐れがある。本研究の分析結果を踏まえると、地方銀行における業務別多様化の意思決定については、多様性の正の効果と負の効果が相殺されていた可能性が示唆される。また、本研究での

TMTにおける職能背景の多様性は、当該銀行での経歴情報をもとに変数を作成した。そのため、値が大きくなるほど、当該銀行の業務を幅広く経験し自行を深く理解していると考えられることもできよう。それゆえに、貸出を中心とする伝統的な業務と相反する業務の多様化には積極的でなかった可能性はある。この解釈について、余裕資金による運用は伝統的な業務の一部とも考えることができるために、有価証券業務収益比を従属変数とするモデル21、モデル22では有意な正の関係がみられたことと整合する。

次に、本研究は地方銀行のパフォーマンスについて、経営上層部理論及び経営者の資源から分析することで以下2点の貢献があると考えられる。第一に、経営陣と地方銀行のパフォーマンスの関係を実証的に明らかにしたことである。地方銀行のパフォーマンスに関する先行研究において、さまざまな要因から検討が行われてきた。しかしながら、経営陣という意思決定により直接的な影響を及ぼす主体の検討は十分でなかった。そうした中で本研究は、地方銀行の経営陣における職務経験やその多様性に注目し、収益性及び安定性といったパフォーマンス、ならびに業務別多様化との関係を明らかにした。第二に、TMTにおける職能背景の多様性は、経営戦略論の観点からの実証研究が十分でなかった地方銀行においてもポジティブな影響があることを明らかにしたことである。産業や業界にかかわらず、TMTに多様な専門知識が存在するほど、パフォーマンスの向上につながる可能性がある。

最後に、本研究の限界と今後の展望についてである。第一に、独立変数に関する限界である。公開される経歴情報の粒度は地方銀行によって異なっており、入手できる情報には限界もあった。また、5つのカテゴリーの判断について、著者による作業であり、客観的な分類という点においては限界が残っている。後者の限界については、複数人による作業や、辞書を設定したうえで機械的な判断によって対処することが

できよう。情報の入手に関する限界については、インタビューや質問紙調査を用いることも検討すべきであろう。第二に、分析期間に関する限界である。分析対象とした期間には新型コロナウイルスの流行が含まれていることに加え、経営陣の経歴情報に関しても6年間の収集にとどまっている。今後はより期間を延ばし、もしくは別の分析期間を設定し分析を行うことも考えられよう。第三に、経営陣と地方銀行の経営における安定性との関係に関する限界である。地方銀行のパフォーマンスのうち、収益性との有意な関係は確認された一方で、安定性に関する変数と統計的に有意な関係はみられなかった。そのため、地方銀行の安定性と経営陣の関係がどのように関連しているのかを十分に明らかにすることができなかった。ただし、TMTの年齢やその多様性と経営の安定性は統計的に有意な関係がみられている。経営陣における年齢構成は、経営陣の世代や階層性の1つとも理解することできる。今後はこうした点を踏まえながら、地方銀行のパフォーマンスと経営陣の関係を検討する余地があると考えられる。

参考文献

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Boone, C., & Hendriks, W. (2009). Top Management Team Diversity and Firm Performance, Moderators of Functional-Background and Locus-of-Control Diversity. *Management Science*, 55(2), 165-180.
- Cannella, A. A., Park, J.-H., & Lee, H.-U. (2008). Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance, Examining the Roles of Team Member Colocation and Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51(4), 768-784.
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial Resources and Rents. *Journal of Management*, 17(1), 155-171.

- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (2001). The managerial rents model, Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27 (6), 661-678.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory, An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion, A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369-406.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons, The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Lawrence, B. S. (1997). The Black Box of Organizational Demography. *Organization Science*, 8 (1), 1-22.
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2013). Top Management Team Nationality Diversity and Firm Performance, A Multilevel Study. *Strategic Management Journal*, 34(3), 373-382.
- 稲葉圭一郎・服部正純 (2006) 「銀行手数料ビジネスの動向と経営安定性」『日本銀行ワーキングペーパーシリーズ』No.06-J-22, pp. 1-34.
- 小倉義明 (2021) 『地域金融の経済学 人口減少下の地方活性化と銀行業の役割』慶應義塾大学出版会.
- 尾島麻由美 (2018) 「地域金融機関における競争激化と金融の安定性」『金融経済研究』第41号, pp. 1-18.
- 粕谷宗久・武田浩一 (2000) 「地方銀行のガバナンス」『経済研究』第51巻1号, pp. 40-53.
- 金融庁 (2021) 「新型コロナウイルス感染症等の影響による社会経済情勢の変化に対応して金融の機能の強化及び安定の確保を図るための銀行法等の一部を改正する法律案」
<https://www.fsa.go.jp/common/diet/204/index.html> (2024年6月7日参照).
- 小西大・齋藤巡友・李婧 (2016) 「地域銀行のコーポレート・ガバナンスと業績」『一橋大学ファイナンス研究センター・ワーキングペーパー』G-2巻8号.
- 佐藤大輔 (2008) 「トップ・マネジメント研究の分析視角」『開発論集』第82号, pp. 121-152.
- 杉浦康之・中嶋幹 (2023) 「地域銀行における取締役会ジェンダー多様性の効果」『金融庁金融研究センター ディスカッションペーパー』DP2023-4.
- 杉山敏啓 (2020) 「地域銀行のZスコアに見る経営安定性の分析」『社会科学論集』第162号, pp. 15-37.
- 谷川智彦 (2022) 「経営幹部におけるダイバーシティが与える影響はどのように説明されてきたのか」高橋正泰編『経営組織論のフロンティア』文眞堂, pp. 135-158.
- 寺本有輝 (2021) 「トップ・マネジメントの在職期間が戦略変更に及ぼす影響」『一橋商学論叢』第16巻2号, pp. 73-84.
- 得田雅章 (2021) 「地域銀行の多様性戦略－実績と展望」『季刊・経済理論』第57巻4号, pp. 34-54.
- 中内基博 (2005) 「社長およびTMTのデモグラフィック特性と研究開発費支出の関係性」『日本経営学会誌』第15号, pp. 91-104.
- 中野瑞彦 (2019) 「地方銀行の収益動向とビジネス・モデルの課題」村本孜・内田真人編『アベノミクス下の地方経済と金融の役割』蒼天社出版, pp. 83-106.
- 畠田敬・立花実 (2009a) 「分散化が金融機関のパフォーマンスに及ぼす影響」『ディスカッション・ペーパー・シリーズ』2009-10, pp. 1-43.
- 畠田敬・立花実 (2009b) 「分散化が金融機関のパフォーマンスに及ぼす影響」『国民経済雑誌』第200巻2号, pp. 23-37.

注

1. 全国地方銀行協会による公表資料によると、地方銀行におけるコア業務純益は2020年度には10,877億円、2021年度には12,711億円と回復傾向にあるが、それ以前の2018年度は10,299億円、2019年度は9,962億円であった。また、資金利益についても同様の傾向がみられる。地方銀行における資金利益は2021年度に29,705億円、2022年度に30,036億円、2023年度では30,668億円と増加している一方で、2009年度の32,481億円から2020年度の28,362

億円まで、2017年度の単年度で微増がみられているが、長期的には減少していた。

2. なお、畠田・立花（2009b）では、1983年度から2007年度における都市銀行、地方銀行、第二地方銀行を対象にした分析が行われており、概ね同様の結果が報告されている。
3. 本研究では5つのカテゴリーを設定しており、人数にかかわらず S_i の最大値は20%である。そのため、 $\sum S_i^2$ の最大値は0.2となり、TMTにおける職能背景の多様性 $(1 - \sum S_i^2)$ は最大で0.8となる。
4. 例えば、TMTメンバーがともに4人のA行とB行のケースを考える。A行は管理カテゴリーに1人、企画カテゴリーに2人、営業カテゴリーに2人、審査・資金証券に1人、事務・システムに1人である。B行は企画カテゴリーに3人、営業カテゴリーに4人である。この場合、A行とB行におけるTMTの職務経験はともに1.75となる。ただし、TMTにおける職能背景の多様性については、A行（4カテゴリー）は0.78に対し、B行（2カテゴリー）は0.49と異なり、A行の方がより多様であることを意味する。
5. モデル19、モデル20における従属変数は業務別多様化である。測定は得田（2021）に従い、 $t+2$ 年時点における金利業務収益、貸出業務以外の金利収益、有価証券業務収益、役務取引等業務益、その他の業務収益の数値をもとに、ハーフィンダール・ハーシュマン指数を用い算出した。
6. 従属変数について、モデル21、モデル22は有価証券業務収益比、モデル23、モデル24は貸出業務以外及び役務収益比である。前者は $t+2$ 年時点における有価証券業務収益の割合/金利業務収益の割合として測定し、後者は $t+2$ 年時点における（貸出業務以外の金利収益の割合+役務取引等業務益）/金利業務収益の割合として測定した。
7. ROAは t 年におけるROAとして測定し、ROA変動は $t-2$ 年から $t+2$ 年におけるROAの標準偏差として測定した。その他の統制変数の測定については、図表1を参照されたい。