トピックス

米銀だけが手本か？
――英銀に見る「得意分野を核とする多角化」――

第二経営経済研究部主任研究官　　一木　美穂

1　はじめに

近年、日本の国内外で金融再編が進展している。それに伴い、金融機関の経営戦略も、変革が進んでいる。

とはいえ、日本の金融再編に対しては、経営体制の改革が不充分との批判が強い。そして、1990年代に、不良債権問題等による経営不振を克服し、各金融機関が独自のビジネスモデルを確立することに成功したアメリカを、日本は10年遅れて追随している状況と言われる。

過去10年間で、米銀の経営危機からの回復を支えた経営戦略について、詳しくはここでは割愛するが、一言で言えば、「得意分野への集中」によるビジネスモデルの確立と、当該モデルが成熟した段階での「得意分野を核とする多角化」にあると考えられる。前者は“「コア・コンピタンス（Core Competence）」[1)]へのフォーカス”、後者は“いったん「アンバンドリング（分解）」した金融機能の「リバンドリング（再結集）」”という概念で説明されることも多い。

こうした動向は、アメリカだけでなく、イギリスの金融機関の経営方針にも明確に表れている。米銀に比べて紹介される機会が少ない英銀だが、イギリスの金融業界では主要プレーヤーが比較的少なく全体像がつかみやすいこと、また異業種参入による競争激化が日本に先駆けて進展していること等から、その事例は日本にとっても示唆に富むものとなっている。

2　イギリス金融業界の現状

従来型のイギリスの銀行（Bank）には、中央銀行であるイングランド銀行の他、大きく分けて、

① 手形交換所の加盟・決済銀行を起源とし、商業銀行業務を実施するクリアリングバンク（Clearing Bank）

② 証券業務、法人向けホールセール業務を実施するマーチャントバンク（Merchant Bank）

の２つの業態がある。その他、預金引受金融機関として、住宅金融組合（Building Society）、国民貯蓄銀行（National Savings Bank、郵便貯金に相当）等があり、また非預金引受金融機関として、年金基金、保険会社等が存在している。

概ね日本の銀行に相当するのは①であるが、そのうちロンドン手形交換所加盟銀行であるナショナル・ウェストミンスター銀行（ナットウエスト）、バークレイズ銀行、ロイズTSB、HSBC（旧ミッドランド銀行）がイギリスの４大銀行となってい

1）Gary Hamel、C.K. Prahaladによって提唱された概念。他者には真似ができない自社ならではの価値を持つ中核的な企業能力、あるいは自社が事業を行っていくうえで社外に委託不可能な能力（出典：花田光世「マルチプル・コ・ソーシングによる未来組織の創造」『アウトソーシングの実践と組織進化』）。

る。また、準大手銀行として、スコットランド手形交換所加盟銀行であるロイヤル・バンク・オブ・スコットランド（RBS)、バンク・オブ・スコットランド（BOS）がある[2)]。

近年、②のマーチャントバンクは、資本力で優位な外資系金融機関に相次いで買収されており、投資銀行業務については、国外プレーヤーが主導権を握る、いわゆる「ウィンブルドン現象」が起こっている（図表１参照)。

一方リテール市場では、外資系金融機関が参入することが容易でない分野特性もあり、伝統的に上場銀行が金利・手数料水準決定の主導権を握り、高い収益率を確保していた。しかし近年、新規参入者の台頭で、既存大手銀行の収益は侵食されており、当該市場においても、生き残りをかけた競争が本格化しつつある。主な新規参入者は、以下のとおりである。

- スーパーマーケット

  既存金融機関と競争関係にある一方で、一部既存金融機関と提携し、円滑な業務導入を図っている事例が主流である（後述)。

- インターネット専門銀行

  最大手生命保険会社プルデンシャルのリモートバンキング専門子会社エッグ[3)]に代表される。現在、口座数を急増させている。

- 元住宅金融組合

アビー・ナショナル、ハリファックス等の大手が普通銀行に転換し、商業銀行業務に本格的に参入している。住宅ローンを得意分野としつつ[4)]、近年は積極的に業務を多角化している。

（以上、イギリス金融業界の全体像については図表２参照。）

図表１　イギリスの独立系マーチャントバンク買収の経緯

発表年月	内　　容
1989.11	ドイツ銀行がモルガン・グレンフェルを買収
1995. 3	蘭INGグループがベアリングズを買収
1995. 5	スイス銀行がSGウォーバーグを買収
1995. 6	独ドレスナー銀行がクラインオート・ベンソンを買収
1997.12	仏ソシエテ・ジェネラルがハンブロスを買収
2000. 1	米シティグループがシュローダーズの投資銀行部門を買収
2000. 4	米チェース・マンハッタンがフレミングを買収

（出典：日本経済新聞2000. 4.12　9面）

以下では、クリアリングバンク大手４行を中心とする既存金融機関に焦点を当て、近年の経営方針の動向として、経営戦略の失敗と成功、そして異業種参入について、述べることとする。

３　多角化の失敗―英銀の最新事情から

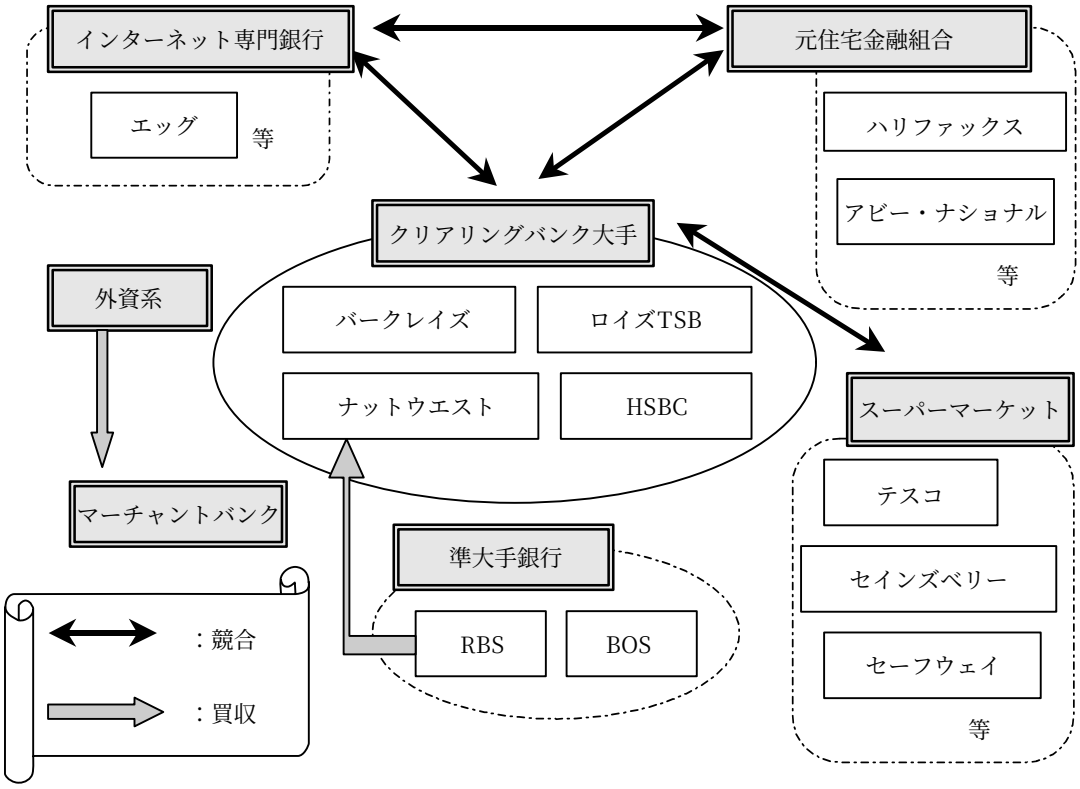
この１年で、イギリスの金融業界を最もにぎわせたニュースは、RBSによる、ナットウエストの買収であろう。これは、スコットランドを営業基盤とする準大手銀行が、最大手銀行の一つを買収する、いわゆる「小が大を飲む買収」である。

3.1　「下克上」の買収の経緯

当該買収が成立した背景には、ナットウエストの多角化方針の失敗がある。ナットウエストは1990年代後半に投資銀行部門NWM（ナットウエスト・マーケッツ）の強化のため、相次ぐ買収を実施した。その一方で、非中核部門のリストラを推進した（図表３参照)。しかし、NWMのシス

2）1980年代に、手形交換所への加盟資格が外資系金融機関や住宅金融組合にも拡大されたが、「クリアリングバンク」の名称は、一般には上記４大銀行のみに適用されている。
3）1998年10月設立。2000年６月末現在、顧客数は約110万人。
4）住宅ローンについては、従来、住宅金融組合が主に提供してきたが、1980年代にクリアリングバンクが本格的に参入している。

図表２　イギリス金融業界における現在の競争関係



図表３　ナットウエストの1990年代の投資銀行部門の強化

時　期	投資銀行部門の強化	非中核部門等のリストラ
1991年～		・大規模な行員数削減の実施 （1991年～1993年で１万7500人削減）
1992年１月	・投資銀行部門NWMの設立 （従来の証券部門に大手企業向け融資部門を統合）	
1994年	・NWMで１万4000人を新規雇用	・4000人の行員削減
1995年		・保険子会社ナットウエスト・ライフ（1993年設立）の部門縮小
1995年10月	・米M&A専門会社グリーチャーの買収合意	
1995年12月		・米銀子会社ナットウエスト・バンコープの売却決定
1996年２月	・英投資顧問ガートモアの買収合意	
1996年６月	・米証券会社グリニッジ・キャピタル・マーケッツの買収合意	・スペインの銀行子会社BNWEの保有株式の約80%を売却決定
1996年10月	・英コーポレート・ファイナンス会社JOハンブロ・メガンの買収合意	

（資料：日本経済新聞、日経金融新聞をもとに作成）

テム、人員の維持のために多額の投資が必要である一方、米国系投資銀行の巨大化に伴い、当該部門の競争力は相対的に低下した。このため、1997年12月に、投資銀行業務から事実上撤退することを発表した[5)]。

その後ナットウエストは、リテールを中心とす

5）英国・欧州株業務を米バンカース・トラストに、アメリカ・アジアを中心とするデリバティブ業務を独ドイチェ・モルガン・グレンフェルに、それぞれ売却することを決定した。

る商業銀行部門へと回帰する経営方針を決定した。そして、銀行と保険の融合による総合金融サービス化（バンカシュアランス）が欧州で加速する中で、ナットウエストも保険部門拡大によるリテール強化を目指し、大手生命保険リーガル・アンド・ゼネラル（L&G）の買収を発表した（1999年９月）。しかし、この買収案による合理化効果が小さく、買収価格も割高であるとの批判から、ナットウエストの株価は下落した。このため、ナットウエストは当該買収を断念した。

こうした投資家の不満を契機に、ナットウエストに対し、スコットランドを基盤とする準大手銀行RBS、BOS２行が株式公開買付け（TOB）をかけ、過去の経営実績に対する投資家の評価が高いRBSの買収提案が受け入れられることとなった（2000年２月発表、買収は同年３月完了）。

3.2　多角化からの撤退と経営体力回復に向けて

このように、1997年、ナットウエストは投資銀行業務の拡張に失敗し、リテールへの集中による経営体制の立て直しを目指した。同様に、４大銀行の一つであるバークレイズ銀行も、収益性が悪化したため、1997年、証券子会社BZW（バークレイズ・デ・ズート・ウェッド）の部門売却を決定している[6]。つまり、金融ビッグバン後、投資銀行業務の拡大による多角化を推進したクリアリングバンク大手は全て、その経営方針を転換してリテール業務へ回帰したことになる。

ただし注意すべき点は、両行とも、投資銀行部門のうち、商業銀行業務との親和性が高い為替、債券業務は自行内に存続させていることである。すなわち、ホールセール業務については、撤退ではなく、ビジネスモデルを明確化させて再構築したと見るのが適切であろう。

結果的に、ナットウエストはRBSに買収されることとなったが、一方、バークレイズ銀行は単にリテールに回帰するだけではなく、イギリス国内最大のシェアを有するクレジットカード部門と一体でインターネットバンキングを強化する等[7]、独自戦略による経営体制の強化を推進している。

4　リテールへの集中による収益性向上

一方で、４大銀行のうち、ロイズTSB、HSBC（旧ミッドランド銀行）は、金融ビッグバン後の競争激化の中で、いち早く投資銀行業務から撤退し、リテールを中心とする商業銀行業務に特化した。そして1990年代後半には収益性の向上を実現した。

確かに、イギリスでは歴史的に、上場銀行が金利水準決定の主導権を握っており、リテールの収益性が高い。このことが、リテールに特化するビジネスモデルを成功させる大きな要因となっている。しかし、上記の成功は、単にイギリスのリテール業務の特質に起因するだけではなく、得意分野への集中と強化に向けた経営努力が背景となっている。

4.1　リテールでの商品多角化―ロイズTSB

ロイズTSBは、リテール分野における商品の多角化を推進している。とりわけ保険分野は成長分

６）欧州株業務とM&A仲介業務、アジア部門はCSFB（クレディ・スイス・ファースト・ボストン）に、オーストラリア・ニュージーランドの投資銀行部門はオランダのABNアムロに、それぞれ売却している。
なお、BZWは1988年12月期決算で黒字に転換し、一時は、銀行系証券会社における唯一の成功例と評価されていた。

７）1999年12月期でのバークレイズのネット顧客は64万人で、イギリスで最大シェアを有している。

８）保険業務への本格的取組みは、大手生命保険会社アビー・ライフと合併して「ロイズ・アビー・ライフ」を設立（1988年10月発表）したことに始まる。また、ロイズTSBは、1995年10月に、前身のロイズ銀行と商業銀行準大手のTSB（トラスト・セービング・バンク）グループが合併して誕生したが、TSBが保険商品を得意とする点がロイズ銀行の経営方針に合致していたことが、合併成立の要因の一つとなっている。

野と位置付けて強化しており、近年でも、生命保険会社スコティッシュ・ウィドウズを買収している（1999年６月）[8]。このように、単に得意分野に集中するだけではなく、リテールを基盤として業務多角化を推進することで、自らのビジネスモデルを進化させている。その結果、突出した高収益を実現している[9]。

4.2　集中と多角化の同時実現―HSBC

HSBCは、銀行単体としてはリテールに特化しているものの、持株会社の傘下に証券グループがあり、全体では事業を幅広く展開している。その意味では、コア業務へのフォーカスと、多角化による収益源の分散が同時に図られている事例である。こうしたビジネスモデルの明確化により、1980年代後半から1990年代前半にかけての経営危機から脱却している[10]。

また、HSBCは先進的チャネルの導入に積極的なことが特徴である。1989年10月には無店舗のテレホンバンキング子会社であるファーストダイレクトを、独立した別会社として設立している[11]。そして、既存店舗と比較して低コストで運営されていることを反映して、有利な金利水準を設定している。また、衛星デジタル放送を活用したテレビバンキングを1999年９月にサービス開始している[12]。こうして、HSBCも、リテール分野での独自路線を展開している。

5　スーパーマーケットとの提携について

イギリスの金融業界といえば、近年ではスーパーマーケットの業界参入の話題が多い。しかし、その大半はスーパーマーケットの参入といった視点から調査・分析したものであり、既存の金融機関サイドに焦点を当てたものは少ない。

金融機関側から考察してみると、異業種であるスーパーマーケットとの提携方法は、イニシア

図表４　イギリス大手銀行グループの1999年12月期決算

（カッコ内は前期比増減率（%））

銀行名	総資産（億ポンド）	税引き前利益（百万ポンド）	自己資本比率（%）	ROE（%）
HSBC	3,523(18)	4,933(21)	13.2	17.5
バークレイズ	2,548(16)	2,460(30)	11.3	21.2
ロイズTSB	1,761(5)	3,621(20)	15.1	30.5
アビー・ナショナル	1,807(11)	1,783(17)	11.6	22.8
ハリファックス	1,620(12)	1,782(3)	11.7	15.8
ナットウエスト	1,857(0)	2,263(6)	16.2	19.5
RBS	889(12)	1,211(21)	12.1	32.0

（注）RBSについては1999年９月期決算。　（出典：日経金融新聞2000.３.16　５面）

9）ロイズTSBのROEはTSBグループの買収を契機に急上昇し、1995年12月期には50.1%（前期比32.2%増）となった。現在も30%超の高収益を維持している。

10）当時のミッドランド銀行（現HSBC）は1987年決算で赤字転落、1989年上半期決算でも４大銀行中唯一、赤字を計上している。このため1992年、HSBC（香港上海銀行）に買収され、以後、上記の経営立て直しを推進した。
なお1999年末現在、株式時価総額は約1176億ドル、シティグループに次いで世界第２位である（The Banker誌調べ）。

11）イギリスでは銀行に対する庶民の好感度が低いため、既存の銀行本体で獲得困難な顧客層の取込みを目的に、別ブランドでマーケティングしている。

12）テレビバンキングは、ロイズTSBが1997年にイギリス北部で試験運用したが、当時は顧客の反応が悪く、導入を見送っている。

ティブの強弱に応じて、以下の３つのカテゴリーに大別される。

5.1　インストアブランチ①（銀行単体ブランド）

前述の４大銀行は、銀行側が比較的強いイニシアティブを発揮する形での提携を実施している。例えばHSBCは、1997年５月、イングランド中・北部を基盤とするウィリアム・モリソンズと提携してインストアブランチを積極的に展開している。また、ロイズTSBは、1997年12月、独自に銀行業務参入の意思のないスーパーマーケットASDA（アズダ）内にインストアブランチを開設している。

なお、ナットウエストは、英銀で初めてスーパーとの提携を実現したが（後述のテスコとの間）、結局当該提携を解消し、その後はショッピングセンターに独自の支店を開設している。また、バークレイズ銀行は上記モリソンズでインストアブランチを試験的に開設したが、モリソンズがHSBCと提携したため、その後はスーパーとの提携には消極的である。

5.2　インストアブランチ②（両ブランド名併存）

住宅金融組合から1989年に普通銀行に転換したアビー・ナショナルは、商業銀行業務に新規参入したため、顧客層の拡大を目指し、スーパーのセーフウェイ内にインストアブランチを、1997年７月に開設している。

この提携では、提供商品の一部（バジェット口座、貯蓄口座）は両社のブランド名で販売し、その他の商品はアビー・ナショナル単体のブランドで提供している。ダブルブランド名を一部導入している理由は、セーフウェイが単独で銀行業に参入することのリスクを回避しつつ、自社のポイントカード「ABCカード」の利用者の拡大、顧客データ蓄積のために、当該金融商品に対するイニシアティブを確保するためと考えられる。

すなわち、金融機関側のイニシアティブの強度は、前述の４大銀行のケースと、後述の銀行子会社のケースの中間的性格となっている。

5.3　スーパーマーケットの銀行子会社設立

前述のRBSは、スコットランドを営業基盤としており、イングランドへの営業基盤拡大を目的に、スーパーマーケット業界第1位のテスコと提携した。そして、両社の共同出資で、個人金融専門会社のテスコ・パーソナル・ファイナンス （TPF）を設立し、1997年７月に営業を開始している。

TPFでは、RBS本体と比較して、預金金利、ローン金利を有利に設定しているため、利ざやは比較的小さい。このため今後は、投資信託、年金等の導入により、利ざやの確保を図ると予想される。ただし、従来は預金残高に対して、ローン残高の規模が小さく、残りは短期金融市場で運用していたが、近年は融資残高が預金を上回っており、利ざやは改善している。このため、昨年９月から黒字基調に転換している。

同様にスコットランドを営業基盤とする準大手銀行BOSも、スーパー業界第２位のセインズベリーとの合弁会社を設立している。

このように、イングランドでの営業拠点が少なく、営業地域の拡大による規模の利益が大きい両行は、スーパーマーケットの銀行子会社設立、すなわち、流通業界側が主導権を握る形の提携を実施している。

5.4　まとめ―異業種との提携事例の考察

以上の提携事例に共通していることは、いずれもリテール分野におけるビジネスモデルが成熟した段階で提携を実施している点である。ただし、各カテゴリーごとに提携の目的は異なる。クリアリングバンク大手は、既存の銀行顧客以外の顧客

層への浸透を目的とした提携を実施し、元住宅金融組合のアビー・ナショナルは、特定の顧客層向けというよりは純粋に口座数の拡大を指向している。一方、準大手銀行２行は、大幅な地理的拡大を目指している。このように各行が確立した独自の経営方針に基づき提携を実施しているため、イニシアティブの強弱が異なる結果となったと考えられる。

６　今後の英銀経営の展望について

以上のように、1990年代後半、英銀は国内リテールに特化する経営戦略を主流としていた。しかし最近では、例えばロイズTSBが保険分野を中心に、リテール分野の商品多角化を推進している一方、バークレイズ銀行がインターネットを活用した企業取引の仲介を他の英銀に先駆けて積極展開しているように[13]、特化型経営方針は成熟し、英銀は拡大路線への転換を図っていると考えられる。

こうした動向は海外進出戦略においても同様である。M&Aが相次ぐ欧州で、米国系投資銀行の積極的な参入、欧州金融業界の再編が進展する中、英銀は当該市場では出遅れていた。しかしロイズTSBは今年中に欧州でのネットバンキング事業を開始する予定である[14]。こうした英銀の動向により、今後は欧州での新たな競争関係が構築されることが予想される。

イギリス国内のリテールについては、RBSの経営戦略が、今後興味深い動向の一つである。RBSは、営業拠点の拡大を目的に、スーパーマーケットのテスコと提携し、優遇金利での商品提供を実施してきた。しかし、今年に入り、全国の支店網を有するナットウエストの買収が決定している。双方の支店網を併存させることは、二重投資の恐れがある。また、TPFにおける提携は、現時点では利ざやが小さく、スーパーマーケット側のイニシアティブが大きいことから、今後RBSのインセンティブが低下する可能性もある。こうした中、重複投資部分のリストラを推進する、あるいは各チャネルの戦略上の位置付けを明確に差別化する、等の選択肢が考えられ、堅実経営には定評があるRBSが、今後どのようなビジネスモデルを描くのかが注目される。

７　終わりに
―日本の金融業界へのインプリケーション

1990年代後半のクリアリングバンク大手４行は、リテール分野へのフォーカス戦略を推進した２行が収益性の向上を実現する一方、他の２行は投資銀行部門への多角化経営に失敗し、前者の経営方針を遅れて追随する形となり、勝ち組と負け組に明暗を分けた。日本の金融業界でも近年、得意分野へのフォーカス（いわゆる「選択と集中」）の必要性が唱えられることが多いが、こうした主張を裏付ける好事例と考えられる。

しかし、こうした英銀の最新の動向を見ると、そのビジネスモデルは単にリテールに特化しているだけではないことが判明する。前述のとおり、リテール分野における商品多角化（保険分野等の強化）や、インターネットを活用したホールセール業務の再構築等が進展している。それは、リテール特化型のビジネスモデルが成熟した段階に

13）バークレイズ銀行は、今年に入り、中堅・中小企業をターゲットに、企業間の受発注とそれに伴う資金決済サービスを提供する「バークレイズB2B. com」を開始している。また英最大のインターネット接続会社フリーサーブとの合弁会社を設立し、インターネットを通じて中小企業に各種情報、金融商品を提供する方針である。こうした戦略を、将来的には欧州大陸市場の法人顧客獲得にも活用すると言われている。

14）スペインで年内にインターネット専業銀行を立ち上げるのを皮切りに、ドイツ、フランス、イタリアでも事業を展開する予定である（1999年12月期決算発表時に公表）。

到達し、英銀の経営戦略が次の段階に進化していることを表している。また上記の多角化は、各行独自の経営体力、経営方針に見合った範囲となっている。

この特色は、異業種参入に対する金融機関の経営戦略にも表れている。イギリスで異業種参入が早くから進展したことが、既存金融機関の生き残りをかけた経営努力を促しており、現在の日本の金融業界に見られる潮流の先行事例として参考となる。加えて、金融機関とスーパーマーケットとの提携における金融機関の戦略が、横並びではないことが重要である。その背景に、各行の確立した経営モデルがあり、その先の経営戦略の一環として提携が位置付けられているからである。

こうしたイギリス金融業界の動向は、非採算部門の切り捨てと中核業務への集中による経営体力の強化が、金融業界における生き残りの必要条件にすぎず最終目標ではないこと、そして次の段階として「得意分野を核とする多角化」が重要であることを示唆するものとして、日本の金融業界においても注目に値すると考えられる。

参考文献

Hamel, G. and Prahalad, C. K.（1990）‘ The Core Competence of the Corporation ’, *Harvard Business Review*, May–June 1990: 79–91

宇田左近・川本裕子・大庫直樹・山本修（1998）「戦略の選択　銀行［編］」ダイヤモンド社

大場智満・増永嶺監修（1999）「変動する世界の金融・資本市場［上巻］日・米・欧編」金融財政事情研究会

小原由紀子（2000）「銀行革命・勝ち残るのは誰か メガバンクVS．異業種銀行」講談社

ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編（1996）「アウトソーシングの実践と組織進化―最適効率とバーチャル・カンパニーへの挑戦」ダイヤモンド社

高木仁・黒田晃生・渡辺良夫（1999）「金融システムの国際比較分析」東洋経済新報社

田島義博（1999）「銀行が「小売業」になる日」東洋経済新報社

細田隆（1998）「転換期の金融システム―グローバル・スタンダードと日本版ビッグバン」金融財政事情研究会

渡部亮（1998）「英国の復活・日本の挫折　英国のビッグバンから何を学ぶか」ダイヤモンド社