

成功した英銀のリテール戦略事例評価と 邦銀のリテール戦略に示唆するもの

熊谷 優克

日本大学大学院総合社会情報研究科

A Critical Evaluation of Successful Retail Banking Strategies of U.K. Banks and Recommendations for the Japanese Retail Banking Sector

KUMAGAI Masayoshi

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

The success of the U.K. retail banking sector in the 1990's is widely known among Japanese bankers. Lloyds TSB became the most successful company by focusing and strengthening the retail business in the U.K. Is this focusing strategy still effective in the U.K., and could it be a key to success in the Japanese banking world? This paper examines the strategic changes of U.K. banks by taking Lloyds TSB and Barclays as case studies, and looks at successful direct banking and supermarket banking as threat factors to existing banks.

There are obvious similarities in the techniques employed by U.K. and Japanese banks faced with the Big-Bang scenario. Most Japanese banks are endeavoring to revive via a focusing retail strategy model like that employed by U.K. banks. A simple choice between retail business and wholesale business may not, however, be the answer for Japanese banks.

Retail banking can be a core business, but U.K. banks have already moved beyond this and into the second stages, diversifying into insurance, international business and investments.

1. はじめに

現在、日本の金融界が経験しつつある変革は、90年代のはじめに英国で見られた変革と相似点が多い。ビッグバンを背景に英国では4大バンクのうち、ミッドランド銀行、パークレーズバンク銀行、ナットウェスト銀行が投資銀行を設立し、国際的な投融資業務を拡大する多角化戦略をとった。これらはいずれも、主に株式と国債のマーケット業務に参入しようとするものであった。しかしこれらの銀行は、いずれも投資銀行業務において、十分な収益をあげることができず、その間に国内リテールマーケットを他行に侵食されてしまうことになる。パークレーズ銀行、ナットウェスト銀行は投資銀行部門を外資

に売却、その後業績も低迷した。1992年にミッドランド銀行は香港上海銀行（以後H S B Cと表記）に買収され、ナットウェスト銀行は、準大手行であるロイヤル・バンク・オブ・スコットランド銀行（以後R B Sと表記）に買収され、当時は小が大を飲むとして話題となった。

一方ビッグバンを機に、投資銀行業務からの撤退と国際金融業務の縮小を決め、国内のリテール業務に経営資源を集中させたロイズ銀行（現ロイズ T S B）が、90年代における成功者になった。

2000年代においても、リテール集中戦略が成功したロイズ T S B は高収益を保った。また、住宅貯蓄組合（ビルディング・ソサエティ）から普銀転換した、アビーナショナルも同様にリテールに資源集中

して成功した。住宅ローンで国内シェアの高い、ハリファックスも普銀に転換し、リテール業務で成功した。このように英国においては、「投資銀行業務やホールセール業務よりリテール業務に集中あるいは特化した戦略の優位性が際立つことになった」のである¹。

邦銀においても、90年代にホールセール業務、証券、国際業務等への業務多角化が際立ったが、結果的には、英銀と同様に確たる成果をあげる事ができなかった。その後、バブル崩壊を経て、今や各行一斉に「選択と集中」の名の下に、リテールビジネスへの特化、強化が行われようとしている。このような状況において、リテールのビジネスモデル、戦略において邦銀より先に、ひとまずの成果をあげた英銀のリテール戦略の評価を行い、選択と集中後のリテールビジネス、戦略の現状について考察を深めることは、邦銀の今後のリテールビジネスの動向、将来性を検討するうえで、示唆に富む物になる。

2. 英銀のリテールビジネス戦略の変遷

1960年代の英銀のリテールバンキングモデルにおいては、量的拡大が中心であった。1970年代初めに至り、マーケティングを中心とした、顧客のニーズに合ったサービス、顧客訴求の手法の開発に、力が注がれることになる。1980年代はセールス中心の文化をいかに組織に浸透させるか、売上伸長が最大の戦略的優先事項となる。1990年代以降、現在に至るまでは、マーケット、顧客のニーズが、戦略自体を支配するという戦略的には最終局面に至っている。このような状況においては、各行とも商品、顧客サービス、顧客セグメント、客維持等の戦略開発のマーケティング部隊を擁し、マーケティングが、銀行組織行動を支配するような状況となっている。国内ライバル行あるいは米銀リテール戦略成功の専門家を、引きぬくという事が常態化している。

その間、リテールバンキングの競争形態も変化をみせる。1980年代には、セグメントされた特定の顧客層のニーズに合致するように、差別化された商品

提供が競われた。商品ベースでは、銀行・生保兼営のアルフィナンツ²、あるいはバンカシュアランス³戦略が採られることになった。このような競争の変化は、銀行と生命保険会社を巻きこんで、いかに顧客に総合的な幅広い金融サービスを提供するかに主眼が置かれる事になる。バンカシュアランス戦略の当初の目的は、急激に高度化されていく顧客ニーズを補足し、マーケットシェアを維持しようとするものであった。結果的には、様々な形態での異業種間の統合が、加速されることとなった。銀行による子会社の生保の設立、生保の買収、ジョイントベンチャー、生保による銀行設立、買収、販売提携、あるいは銀行チャンネルによる、代理販売などが試行された。このような新しい形での競争が常態化すると、銀行の業績は様々な観点で、マーケットによる効率性評価の試練に晒される事になる。

規制緩和と激化する競争が、銀行を費用削減に駆り立て、銀行内の経営資源の効率的配置、運用が求められることになる。現代の銀行経営は、いわば経営の効率化と株主価値の最大化に、特徴付けられる。このような時代においては量的拡大というような発想（成長率、資産規模、多角化、国際化、マーケットシェア等）は、完全にマーケットの求める収益性と効率性の向上（利鞘、株主価値、コアとなる強み等）に取って代わられることになった。一方で、あらゆる顧客ニーズに応えようというような発想は、銀行の内部経営資源という制約に、自ずと直面することになり、銀行は内部の経費削減と長期的観点からの顧客へのサービス文化の確立という、相反する命題の解決を要求されることになる。

また、金融技術の発展とバーチャル・バンク（インターネット上の仮想銀行）の概念は、銀行の伝統的なリテールシステムと戦略発想に、多大な変化をもたらすことになる。金融商品とサービスの提供に、伝統的な営業店チャンネルより、マルチチャンネルを利用する気運が広まった。そして様々な金融商品を、内製化する戦略的要請は後退し、バーチャルバンクは既存銀行と協同して、競争力を実現するための戦

¹富樫直記『大地殻変動後の英国金融界興亡に学ぶ（上）』金融財政事情、2005年5月2日号

²提携により顧客の財務ニーズに応え、手数料収入増加をはかる

³バンク（銀行）とアシュアランス（保険）の兼営

略的連携の観点から、検討されることになった。

以上のような、英銀リテールビジネスへの戦略的要請の変遷を踏まえて、リテールバンキング革命とも言うべき時期の特徴を以下のように要約する。

効率化と株主価値向上

伝統的銀行業務に代わり、広範な金融サービス提供

マーケティングおよび戦略的発想

異業種を巻きこんだ連携による、総合力競争
金融・通信技術の発展によるバーチャルバンクの競争

「ヨーロッパの経済通貨統合（EMU）とIT技術の進展による、欧州共同体全域に亘るグローバル化されたリテールマーケットに対応できるリテールバンキングと金融サービス提供」⁴

3. 英大手銀行等の現況

英大手銀5行の、直近決算（2005年12月期）によると、ロイズTSBを除く、上位4行が三年連続で過去最高益を更新と、好調を保っている。これは海外でのM&A（企業の合併・買収）等で、海外収益が大幅に増加したためである。また、証券・投資銀行業務や法人金融も好調だった。

英銀1位のHSBCは、これまで潜在成長力の高い市場に投資する戦略で、中国など新興国市場の攻略を急いできた。

2位のRBSは、グループ収益の4割を占める法人部門が、企業向け融資の増加により、収益に貢献している。

投資銀行業務での失敗から、これまで負け組みと見られていた、パークレイズ銀行は今や3位に躍進している。英景気の減速を受けて、個人向けローンの焦げ付きが急増し、クレジットカード部門が減益に転じたものの、パークレイズ・キャピタルの投融資収益が急拡大した成果である。

また、有力地銀の台頭も顕著である。2001年に八

リファクスと有力地銀のスコットランド銀行が合併してできたハリファクス・スコットランド銀行（以後HBO&Sと表記）は英銀4位の存在となっている。同行は高金利預金や比較広告などで、英銀行界にとって刺激的な存在となっている。

一方、リテールビジネス特化戦略による、勝ち組のロイズTSBは、経費節減を図り、安定した収益を確保した。しかし、上位4行に比べると、収益の絶対額の伸びが少なく、又今後の国内景気の変動を一番受けやすい状況にある。この点においては、リテール業務への特化、集中化戦略のリスクが顕在化した格好である。

今後の英国内の、個人向け貸し倒れの増加については、予断を許さぬ状況にある。90年代以降、大型合併で巨大化した大手英銀は、拠点の統廃合や人員削減による合理化を進めてきたが、国内リテール事業の寡占化やコスト削減による高収益追求は転換期にあることは確かである。

4. ロイズTSB銀行のリテール戦略の評価

ロイズ銀行は歴史的には、欧州大陸のみならず南米などで買収と合併を繰り返して、業容を拡大してきた銀行である。同行が同時に異なった分野を追求する（リテールとホールセール、国内と国際業務等）広範な拡大戦略を捨てて、株主価値の極大化という戦略に集中する以前は、ラテンアメリカと商業用不動産において多大な不良債権に悩まされていた。この国内リテールへの戦略転換は、量的拡大と強さが同義語だった時代との、決別を示す重大な転回点となる。リテールビジネスへの集中化戦略は、好業績部門を残し不採算部門の段階的縮小、売却という手法で達成された。これらの戦略の決定の基になったものは、同行の事業ポートフォリオのなかで投資銀行業務と国際的なホールセール業務は、鞘が薄い割には変動があり過ぎるという判断である。

対照的に英国内のリテール業務は、利鞘も高く安定的な業務となっていた。この分析に基づいて、1987年に同行は、果敢に投資銀行業務を廃止すると共に、英国内と、欧州大陸、極東の支店ネットワークの合理化に踏み切る。

このような戦略は最終的には、一連の十分に検討

⁴ Barry Howcroft, *An Insight into Bank Corporate Strategy: A Lloyds TSB Case Study*, Thunderbird International Business Review, Vol 47(3)p375, May-June 2005

された企業買収戦略を伴って、完結することになる。

【表1】英銀大手5行の収益構造(2005年12月末、単位:百万ポンド、%、各行ディスクロージャー誌より作成)

単位:百万ポンド、%	HSBC		RBS		Barclays		HBOS		Lloyds TSB	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
金利収支(A)	12,943	46.6	8,211	42.0	6,504	41.1	5,230	23.7	4,372	47.3
非金利収入(B)	14,820	53.3	11,338	58.0	9,303	58.9	16,822	76.3	4,869	52.7
業務粗利益A+B	27,763	100	19,549	100	15,807	100	22,052	100	9,241	100
非金利費用	16,232	58.4	11,298	57.8	10,527	66.6	17,244	78.1	5,421	58.7
税引き前当期利益	11,531	41.5	8,251	42.2	5,280	33.4	4,808	21.8	3,820	41.3
当期利益	8,295	29.8	5,558	28.4	3,841	24.3	3,262	14.8	2,555	27.6
総資産	872,645		776,827		924,357		540,873		309,754	
総資本	53,704		35,435		24,430		18,456		10,630	
ROE(株主資本利益率):1	16.3		15.6		15.7		17.7		24.0	
経費率*2	58.4		57.8		66.6		78.1		58.7	

*1. ROE = 当期利益 ÷ 総資本で算出

*2. 経費率 = 非金利費用 ÷ 業務粗利益で算出

このような同行の戦略決定要因を要約すると、以下のようになる。

選択した業務は十分な利益をあげられるか



ロイズの基本戦略と組織に適合しているか



リスクとリターンは

さらに1999年にはスコッテッシュ・ウィドウズを買収し、商品の拡充、チャネルの多様化に努め、保険部門が資産管理運用部門と並ぶ、収益の柱となっている。

単に伝統的銀行業務の中の得意分野に集中・特化するだけでなく、既存のリテール基盤を利用して、生命保険などの業務多角化を推進し、かつシナジー効果を高めることにより、自らのビジネスモデルを進化、強化させたのである。ただ注意が必要なのは、同行をリテール特化戦略の典型としてのみ紹介されることが多いが、実際は30カ国にわたるフルバンキングと総合的金融サービスを提供していることである。この点においては邦銀の戦略策定の視点がホールセールかしからずんばリテールというような単純な業務選択に陥らざるを得ないような単線的な業務

構造にはなっていないことである。

実際ロイズTSBグループは前述の生命保険会社関連のほか抵当証券、クレジットファクタリング、リース、プライベートバンク、海外銀行等20社程度を擁しており、ビジネスポートフォリオ上は邦銀よりずっと業務の選択範囲が広いことに留意すべきである。そのような観点からすれば、ロイズTSBグループは主な3つの事業領域(即ち1)リテールバンキングとモーゲージ(不動産抵当業務)2)保険と投資3)ホールセールと国際業務から成り立っているというのが、正確なのである。

リテール特化戦略後の戦略の方向性については、難しい判断が要求される場所である。まず、他業態を含めた、吸収合併による組織成長戦略で、コアマーケットにおいて競争力を確立する。そして、同行がマーケットリーダーになっていない分野で、事業の地位を築いていくというのがこれまでの戦略といえる。

このような戦略に基づく、2001年のアビーナショナル銀の買収提案は、リテール競争自体が制限的になり公共の利益を損ねるとの理由で、当局の認可を得られなかった。しかし、2003年には多くの海外事業を処分する一方で、アセットファイナンスの分野

においては英国内で合併を繰り返した。また、ファーストナショナルピークル、アビーナショナル・ピークルファイナンス等をグループ内に取りこみ、オートローン分野においてリーディングポジションを確立した。

また、2005年度においてダイレクトチャネルからの売上は、同行の総リテール販売額の、インターネットチャネルで28%、テレホンチャネルで39%の占めるに至っている。インターネットバンキングの利用登録者は370万人となり、420万人がテレホンバンクと自動音声対応のテレホンバンク・エクスプレスに登録している。生命保険、年金、投資関連商品の売上げも順調な伸びを示している。

これは使用資本に対して、効率的な金融商品を、新しい販売管理体制を活用して販売していこうという事である。

今後の同行の将来については、コア業務に集中し株主価値の拡大に努めるという、基本戦略は将来ともに同行グループの一定の収益性を確保できる。貸出金の急激な伸びに伴い、現在の自己資本を前提とした場合には、同行がこれまで行ってきたような、コアビジネスの強化に資するような大掛かりな企業買収活動については、使用資本の面からの制約もかかることから、組織的成長は容易ではない。現実的には国内の利鞘は、減少傾向が続いているからである。資産の質に関しては、不良資産あるいは不良化する資産に対する、貸倒引当金勘定の増加を、さらに見込んでおく必要がある。英国内の金利上昇がこのまま続けば信用不履行の増加は避け得ないからである。

いずれにせよ、国内リテールへの注力という戦略的選択は、多くを英国経済の成長と英国の金融サービスセクターの、今後の動向に依ることになる。英国経済の伸張は金利上昇を通じて、いずれ消費者ローンの貸出を抑制し、住宅市場の沈静化に向かわせる。欧州と英国の業務規制による、競争への制限の影響を考える必要がある。これまで寡占状況といわれてきた英国内のリテール業務を巡る経営環境、競争は明らかに厳しくなっている。

個人リテールビジネスの競争激化、環境変化を受けて、これまで英銀の高収益を支えていた、個人向

け事業にかけりが見え始め、新たな収益の柱となる事業の育成が急務となっている。

証券・投資銀行業務や法人金融の好調により、ロイズTSBを除く上位四行の増収傾向は際立ってきている。英銀5位のロイズTSBは、他行と比べて収益基盤が脆弱であり、地理的な広がりや商品の幅に欠ける。これは集中化戦略の当然の帰結である。その結果他行からすれば、逆にその国内リテールの強固な基盤は、非常に魅力的な存在であり、米のメガバンク、有力地銀などによる買収観測が、度々浮上しているのが現状である。

5. バークレイズ銀行の戦略の変遷と評価

かつては、投資銀行モデルを指向して破れ、負け組みとみられていた、バークレイズの収益回復が著しい。今やバークレイズは英銀3位の地位を占めている。英銀最大の投資銀行事業である、バークレイズ・キャピタルの好業績が、不良債権の増加したりテール部門とりわけ歴史あるクレジットカード事業の不振を、補った形となっている。

同行は、自らを「希少なユニバーサルバンク」と規定し、ロイズTSBとは対照的に、事業範囲を特定の国、特定の顧客セグメントに規定しないとしている。現在、同行は60カ国以上の国に亘り事業を展開している。営業海外事業からの利益は全体の約4割を占め、投資銀行部門においても、アジアや欧州、北米など海外事業が収益の約7割を生み出すなど、国外事業の重要性が高まっている。今後、同行は海外事業を拡大し、国内と国外の利益比率を半分程度にする方針である。

これは一つの経済環境に左右されないよう事業の地理的分散を進めるのが主眼である。もともと同行は80年代には国内業務より海外部門収益のほうが高かったこともあり、得意分野への回帰といえる。同行は英国内リテール業務については、基本的には明らかな転回点にあるという認識であり、英国内の事業に過度に依存しないスタンスに変わりつつある。そのような考えから、最近、同行はグローバルな金融サービス、海外におけるリテールと商業銀行業務に経営資源を傾けつつある。

つまり、同行の基本戦略としては、ユニバーサル

バンキングモデルという多角化を図ってゆくが、それはあくまでも業務ポートフォリオの組合せの中で、成長を図っていく戦略である。同行グループ全体の純利益の伸びは、リテール部門の不振により大きく鈍化している。しかしながら同行は、国内事業はパークレイズのグループの組織的成長を図る先行指標として重視している。このような考えから、今後はリテール事業の、収益源として中小企業取引を強化する戦略であり、取引社数の増加に注力している。

また、同様の観点から、英保険会社スタンダード・ライフ(SL)と提携し、英銀で初めて、インターネットを利用した掛け捨て型の定期保険の販売を始めた。これはパークレイズが、ダイレクトチャネルの運営においても、英銀最大の登録顧客450万人を有する、巧みなチャネル運営に成功しているからである。

最大手HSBCが、店舗網と無料ATMの増設を計画するなど、国内強化に努めている。またHBO Sは、窓口をリテールの最重要チャネルと位置づけ、手薄な地域の店舗を増設、旧四大銀のシェアを奪う戦略である。

パークレイズは今後のリテール金融環境の変化について、福祉部門の民営化、富の世代間移転、クレジットカードへのニーズ増大、顧客ニーズの一層の高度化をあげている。このようなリテールバンキングを巡る状況が変化を迎える中で、パークレイズ銀行も、ユニバーサルバンクを指向する中で、国内リテール業務についても明確な成長戦略を示せるかどうか、今後の課題となる。

6. ダイレクトバンクの戦略評価

次に既存の英銀行業界の脅威と、大いにもてはやされたダイレクトバンクと、スーパーマーケットバンクのその後について、検証する。

(1) ファーストダイレクトの戦略評価

ミッドランド銀行が1989年に開設した、テレホンバンク専門の銀行、ファーストダイレクトの成功は広く邦銀界に喧伝された。現在はHSBCの傘下となっており、同行のリテールビジネスの一端を担っている。現在、同行は120万人の顧客を有しており、

うち84万人がインターネットバンキングの利用者となっている。

同行のグラスゴー近辺の2つの拠点で3,400人の職員が働いている。顧客の平均年齢は43歳であり、利用者の評判から口座開設の動機が多く、売上げの40%はネット経由である。同行がターゲットとしている「リッチだが時間的余裕がない」という顧客層と符合している。

同行は当初テレホンバンク専門としてスタートしたわけであるが、現在はむしろインターネットバンキングが主流であり、テキストメッセージを顧客に送る方法でセールスを拡大している。一方でテレホンバンクの機能も残しており週に235,000の通話を受け、残高照会等の簡単な機能は音声サービスにて対応しており、ネットと同様の大事なセールス機能を担っている。

開業後1995年来、黒字となっており、完全に顧客チャネルとしての評価が顧客に定着している。しかしながら、同行の成功に刺激されて多数の銀行が同様の業務に参入したため、オンラインバンキングの顧客数はパークレイズの450万人、ロイズTSBの370万人、また新興のインターネットバンクのエッグ250万人のほうが圧倒的に上回っている状況にあり、ダイレクトバンク専門という当初のユニークなポジショニングの新鮮さは薄れ、むしろ、中堅富裕層に焦点を定めて、テレホンバンクも含めて相談しながらセールスできる専門銀行という手堅いポジションをキープしている。

このような顧客のダイレクトチャネルの利用促進は、店舗数削減という既存銀行の方策から編み出された巧妙な銀行にとって採算性の低い顧客を誘導し、カスタマーリレーションシップマネージメント(CRM)⁵というマーケティング戦略をまぶしただけという議論は残っている⁶。しかしながら、ファー

⁵ 情報システムを応用して、企業が顧客と長期的な関係を築く手法のこと。

⁶ Antony Beckett, *From Branches to Call Centers: New Strategic Realities in Retail Banking*, The Service Industries Journal, Vol 24, No3, May 2004, p.58

【表 2】英銀大手 5 行の業務別収益状況 (2005 年 12 月末、単位百万ポンド、%、各行ディスクロージャー誌より作成)

単位：百万ポンド、%	HSBC		RBS		Barclays		HBOS		Lloyds TSB	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
リテール・個人	5,448	47.2	4,207	51	1,714	32.5	2,283	47.4	1,531	40.1
企業金融・投資銀行	5,567	48.2	5,224	63.3	3,242	61.4	2,265	47.1	1,504	39.4
資産管理・運用	502	4.4	926	11.2	172	3.3	263	5.5	798	20.9
保険							254	5.3		
その他	14	0.1	-2,106	-25.5	152	2.9	-257	-5.3	-13	-0.3
合計	11,531	100	8,251	100	5,280	100	4,808	100	3,820	100

ストダイレクトの成功、それに続く銀行のインターネットバンキングの成功は、最早これらのチャンネルがごく当たり前の銀行取引チャンネルとして機能し、日本より有効な高度なセールスチャンネルとして定着していることに注目すべきである。

(2) エッグの戦略評価

また、インターネット専門銀行として華々しい業績で、スタートして驚かれたのが、生命保険会社のブルーデンシャルが 1998 年に設立した銀行子会社のエッグである。これも親会社のブランドを敢えて隠すという、ファーストダイレクトと同様のブランド戦略で、これまでブルーデンシャルが取り込めなかった、若い顧客層を圧倒的な集客力で取り込みに成功した事例である。

現在同行の顧客数は 250 万人を超え、預金残高も 1 兆 2000 億円、無担保貸出金 1 兆 3000 億円、住宅ローン 3200 億円と、ネット専門銀行としては劇的な事例となった。同行は高預金金利、低貸付金利というペネトレーション・プライシング(市場浸透価格設定)で、一気に顧客シェアを勝ち取る戦略に出た。個人のローン、住宅ローン、生保、損保商品のクロスセルで業績をあげ、さらにはフランスを拠点とした海外進出も行ってきた。さらにはショッピングのポータルサイト運営など、インターネットチャンネルで考えうる様々な業務に多角化を図ってきた。

しかしながらこのような、親会社の信用力を背景とした、ポイントの定まらない多角化戦略による、急激な業績拡大には無理があり、その資産の質は劣化し始め 2004 年にはフランスからの撤退を決め

ING(蘭)への売却を行った。さらにはエッグ本体の売却も検討されるに至った。2005 年には貸倒損失 370 億円を計上したが、英国内コアビジネスであるクレジットカード業務の好調により黒字回復し、現在ブルーデンシャルはエッグを保有し続けるとされている。

これはインターネット専門銀行であっても既存銀行と同じく資産の質の維持、向上という命題は同じということと、焦点の定まらない多角化戦略のリスクを示している。

7. スーパーマーケットバンクの戦略評価

欧州では多くの大手小売業者が銀行業に参入している。一口にスーパーマーケットバンキングと言っても、その形態には大きな違いがある。大きくグロースー(食料雑貨商)と金融サービスの結合を考える場合、米国と英国のグロースーは全く異なる方法で、金融サービスとの連携を図ってきた。

米国では自店のスペースを銀行に貸出して支店を設けるといふ、いわゆるインスタブランチという手法は既に日本においてもなじみが深い。英国の場合は専らグロースーが、金融機関の株式を保有し、自ら銀行免許を取得している点が大きな相違点である。

スーパーの中に銀行があるインスタブランチは、スーパーに来る一般の個人顧客を対象に、預金や各種ローン商品を販売しやすく、設置コストが低く採算が取り易い。英国においても米国型のインスタブランチは、HSBC、ロイズTSBそしてアビーナショナルなどの開設事例はある。

これに比して、ここで取り上げるテスコファイナンス(TPF)、セインズベリーバンクはグローサー主導であり、スーパーによる、銀行子会社の設立である点が大きな違いである。英スーパー最大手、テスコの店内のレジ付近の棚には自動車保険、生命保険、貯蓄口座、各種ローンなど様々な金融関連商品のパンフレットが並び、テスコを訪れる週15百万から20百万人の顧客に金融サービスを訴求している。スーパーのレジではデビットカードを使え、キャッシュアウトという手法で預金の支払いも行い、買い物客への金利優遇、買物ポイントなどのサービスを行っている。

グローサーは食料品販売に徹するべきという顧客の反応も勿論あるが、先行する英テスコは事業開始5年で黒字を達成した。同社がRBSと組んで、同業務に参入した1997年来、英国のスーパー業界では、顧客サービスの一環としての金融商品販売が一般化した。口座数は5百万うち180万人がテスコカードを保有し、140万人が自動車保険に加入している。テスコの金融事業の年間の営業利益は、2億5百万ポンド(約4百億円、2005年2月期)に達する。

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、スーパー業界一位のテスコと提携した。両社の協同出資の個人金融専門会社のテスコ・パーソナル・ファイナンス(TPF)は、RBSの商品をいわばテスコブランドで販売している形である。商品、サービスラインはシンプルで、分かり易いことを主眼としており、21商品に絞り込まれている。収益の核はクレジットカードと自動車保険であり、リスク管理はRBSのシステムに依存する。

RBS側のメリットとしては、インターネットのリーディングサイトであるテスコ・コム(Tesco.com)を通じて多数の顧客と接触して自行商品・サービスを販売できる。また、商品開発力と強化と即時販売の体制が取れるようになることから、よりユーザーの意向に適ったサービス提供力がつくことにある。

同様にスコットランドを営業基盤としている準大手銀行スコットランド銀行(現HBOS)もスー

パー業界第2位のセインズベリーとの合併会社セインズベリーバンクを設立し、250万口座を有している。

このビジネスモデルで留意すべきはインスタブランチのようにスーパーマーケット内で取引を必ずしも完結させるものではなく、その実態はむしろダイレクトバンキングであるということである。即ちスーパーマーケットで得た保険商品等の情報を基に、インターネットバンクやテレホンバンクに顧客を誘導しクロージングを行っている点にある⁷。各社は店舗網を生かした顧客獲得合戦に展開するが、店内には専用カウンターなどはなく、電話やインターネットで対応する。低コスト運営で、ローンや預金に有利な金利を提供できる仕組みを整えている。

テスコの戦略としては、食料品だけでなく、非食品分野も強化して、リテールサービス全般をレベルアップするという戦略である。当然このためには業務、商品、サービスの多角化は避けられない。そして将来的に、限られた業務エリアに頼るより、多角化による新しいリスク負担は発生するものの、全体的なリスク低減効果の方が高いという判断である。

米ウォルマート傘下のアズダも数年前から追従し、保険商品などの販売を手掛けている。既存の銀行業界にとって脅威となりつつあり、昨年銀行免許の取得を申請した米ウォルマート・ストアーズには地方銀行などから大きな反発が起きている。

スーパーマーケット銀行の成功が意味する物は「既存の銀行に対するロイヤリティが低下し、新興勢力であっても有利な金利やサービスを提供できれば顧客を集められる」ことを示した⁸。

TPFにおける提携は基本的にはRBSの商品を販売しているものの、収益は出資割合で折半、スーパー側のイニシアティブが大きい。そしてスーパーマーケットバンクは自らを新しい信頼できるチャネルと規定しており、最終的なライバルは既存銀行であることから、いわばこれらのジョイントベンチャー

⁷ セインズベリーバンクでは年間250万コール、月間100万人のウェブサイト訪問がある。

⁸ 一木穂『米銀だけが手本か?』郵政研究所月報2000年9月。

ーは同床異夢なのである。

業容拡大で、既存銀行と同様の個人の債務負担増の問題にも直面している。T P Fならびにセインズベリーバンクは共に2005年2月期、不良債権の引き当てなどで減益となっており、既存銀行と同じく、より厳しいリテール環境になりつつある。

8. スーパーマーケットバンキングの邦銀にとっての含意

(1) セブンバンクの脅威

セブン銀行は現時点では、ATMネットワークというインフラを提携先の金融機関に使用してもらうことに注力している。いわば既存銀行がコストをかけられない、低採算性業務の担い手になることでビジネスを見出そうとしている。しかしながら、英国のスーパーマーケットバンキングの成功経験に、一番近い位置にあるのはセブン銀行である。つまり将来的にはセブン銀行の口座保有者のみならず、圧倒的に利用件数の多い他行の口座保有者を取りこんでの小口のローンあるいはカードビジネスに進出していくことになる。貸出業務においても取りこもうとする顧客層はI Yカードとは明らかに異なった層の取りこみが期待できる。

また、イトーヨーカ堂の場合、主力の大型店舗が約180店舗、グループのコンビニ、セブン・イレブンが約8,200店。しかもそれらの店舗網は高度な情報網、物流網でネットワーク化されている。一日1000万人の来店客を見こんでの、テスコファイナンスと同様な掛け捨ての生命保険、障害保険など「説明の要らない商品」を中心に窓口でのパッケージ販売も可能となる。その際レジは必ずしもセールスの説明、クローキングの場である必要は無く、テスコにおけるように郵便、あるいはセブン銀行のインターネットチャンネルがその役目を担うことになる。決済関連ビジネスのメリットは、カード事業と預金性商品の提供を組み合わせると、顧客の購買情報活動を把握するための最適なツールとなるからである。大手流通業界内では収益性の高いイトーヨーカ堂も、近年は成長性、収益性の面では停滞気味である。顧客情報を活用し比較的単純な商品・サービスを、流通業

の職員等の低コスト経営資源活用により、金融サービスを低価格で提供するビジネスは、大いに顧客に認知される可能性を有する。そのような意味合いでは、セブン銀行はいつまでも現在のようなインフラ提供業者に、留まることはないのである。

既にイオンも2007年に銀行業務に参入することを発表している。同社は証券仲介業の登録も申請し、金融、保険、証券の総合サービスを郊外型の大型店舗が多い特性を活かして、休日も銀行店舗を営業するとしている。

シンプルな商品構成と簡便な取引システムを活用した場合、日本のスーパーのリテール顧客の集客力は高い。セインズベリー銀行は、「スーパーが開いている時に、いつでも口座が作れますし、駐車場もゆったりですよ」とアピールしている。これらはいずれも既存銀行が、提供するのに失敗しているリテール顧客が求めている、基本サービス機能である。

(2) ゆうちょバンクの展望

民営化後の展望のまだ定かでない、ゆうちょバンクであるが、個人分野では全国の郵便局網を使えばメガバンクを上回る強さを発揮できる。民業圧迫との批判はあってもいずれ個人ローン等の業務に参入する。住宅ローン、火災保険、クレジットカード業務等、既存銀行の収益源に参入することから、リテールビジネスの一層の競争激化は避けられ得ない。特に、リテール業務を主力とした体力の弱い地域金融機関にとっては特に強力な競争者となることから、むしろ有効な連携戦略を検討する必要がある。

9. 終りに

こうして見てくると、これまで英国の4大銀行の復活要因は全てリテール、フィービジネスと言われてきたわけであるが、各行がそれぞれの戦略に従い得意の分野で事業を強化してきたことが分かる。事業環境の変化によっては、リテールが今後ともコア業務であり続ける保証はないし、リテール集中戦略が成功への絶対解ではない。リテール銀行の雄といわれるロイズ銀行でも国内リテールは40%で、企業金融・投資銀行からの収入が39%、資産管理、保険等の収入が20%を占める。

邦銀においてもリテールかホールセールかというような択一的な業務戦略ではなく、銀行毎の事業環境分析を見据えた、自行の経営資源を生かした事業戦略が策定されるべきである。

邦銀のメガバンクにおいても、ロイズTSBのように業界トップになれる事業のみ取り込んでいくような業務選択もありうるし、パークレイズのようなコア業務を明らかにしたうえで、業務多角化戦略も採り得る。集中化戦略、多角化戦略にはそれぞれのメリット、デメリット、リスクがある。これは専業インターネットバンクであっても、スーパーマーケットバンクでも同様である。特に、英国における金融リテール事業を巡る、経営環境変化の厳しさを考慮すると、ただ単にリテール市場に集中すれば、将来的安定性が保障される状況ではないといえる。

英銀各行がコア業務と位置付ける英国国内のリテールビジネスを巡る環境は厳しくなる。2004年、スペイン最大手のサンタンデル・セントラル・イスパノ銀行（SCH）がアビーを買収した。買収の狙いは、収益力の高い英リテール市場参入であった。アビーは当座預金口座の特別金利を設定し、預け替えを推進した。さらに地銀が高金利を打ち出すなど、このような動きは英国国内市場において、金利、手数料水準によって取引行を変える、潜在的な浮動層を高くした。大手銀は対抗策として、「パッケージ型」と呼ばれる各種優待を付与した新預金を発表した。未だ十分な評価は定まっていない。

また、郵便自由化を来年に控え、採算悪化を見越して、再び金融事業強化へと動いたのが郵便局である。全国1万6千の窓口網を利して、外銀が商品開発を受託したローンや投信などの販売に専念する戦略である。欧州リテール市場の均一化により、英国では今後、外資、郵便局、地銀を巻き込んだ、リテール事業環境は厳しさを増しつつある。パークレイズもリテール部門は強いがグローバルな法人業務や投資銀行業務で収益をあげており、むしろ多角化、他国化することで今後の事業リスクを避けようとする方向である。

リテール業務推進上のもうひとつの外的環境リスクは、英中銀（イングランド銀行）が金融引き締め

に入り、個人破産が急増していることである。これまで英銀の収益源だった個人向け融資の、貸し倒れも増加しており、業績への下方圧力となっている⁹。

また、金融サービス消費者の目は厳しくなってきた。顧客口座あてに小切手による振込依頼があった場合、これまでは三営業日目からしか引き出せなかったが（邦銀も同システム）、ロイズTSBは顧客からの批判に対応して、振込依頼を受けた当日から1日の引出し限度額を設定し出金、付利にも応じることとした。これらは当然に資金調達コストの上昇要因となる。

さらに、慈善事業向けの金融サービスに特化した銀行が、来年に設立される見通しとなった。

これは15年以上取引の無い、休眠口座の資産を新銀行に移し、新銀行は慈善団体に融資、資金繰りを支援する。（名義人が後に資産の引き出しを申し出た場合は、返却する。邦銀においては返却以外、銀行の雑益処理となる）これまで銀行利用者がおかしい、不便だと感じていたことでも、業界の慣行、システム上の都合で済んでいたことが、もう消費者の厳しい要求の前に対応を変えざるを得ない事例である。邦銀においては、90年代以降の金融期間の経営破綻、97年度の金融規制の大幅な緩和（金融ビッグバン）を背景に、不良債権の早期処理のための収益力向上に向け、多くの銀行が「選択と集中」戦略の下にリテール業務強化を取り上げた。メガバンクの収益構造をみると、資金利益が減少し、投信、保険商品の窓販増加による非金利収入が増加するなどの、フィージビリティへの移行が見られる。しかし、営業純益ベースの事業部門別収支を公表している三菱UFJグループの場合でみると、リテール部門が収益全体の23%、法人部門が47%、国際部門が25%をそれぞれ占め、寡占の英銀に比較するとリテール業務強化の余地は、必ずしも十分ではない。

⁹ DTI (Department of Trade & Industry Ed.) *Tracking over-indebtedness*, Annual report 2006 p24, 11 August 2006

【表3】邦銀メガバンクの収益構造（2006年3月末、単位は億円、構成比%、各行ディスクロージャー誌より作成）

単位：億円、%	三菱UFJFG		三井住友FG		みずほFG	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
金利収支（A）	14,815	43.5	9,980	32.8	10,626	39.6
非金利収入（B）	19,280	56.5	20,425	67.2	16,225	60.4
業務粗利益A+B	34,095	100	30,405	100	26,851	100
非金利費用	19,084	55.9	19,972	65.7	17,050	63.5
税引き前当期利益	15,010	44.0	10,433	34.3	9,801	36.5
当期利益	7,707	22.6	6,868	22.6	6,499	24.2
総資産	1,870,467		1,070,105		1,496,127	
総資本	77,278		44,543		48,049	
ROE（株主資本利益率）*1	9.9		15.4		13.5	
経費率*2	55.9		65.7		63.5	

* 1. ROE = 当期利益 ÷ 総資本で算出

* 2. 経費率 = 非金利費用 ÷ 業務粗利益で算出

邦銀大手行においては既に、公的資金返済、不良債権処理にも目処が付き、積極的に新たな市場機会の創出戦略構築が望まれる時期にある。一方、地域経済の影響から逃れにくい、地域金融機関においても、地域の顧客がより利便性の高い金融サービスを受けられる、成長戦略の構築が望まれる。

90年代後半の金融不安以降、邦銀は店舗を大幅に減らし、利用者からは窓口が混みすぎている、3時に窓口が閉まるのはおかしいなどの、銀行の基本的サービスへの不満にも対応できていない現状にある。今後ともリテール業務を追求していく場合、社会的インフラとしての金融サービス提供を希求する顧客動向から、利用者サイドに立った解決を厳しく求められる局面が増加することになる。

参考文献

Barry Howcroft, *An Insight into Bank Corporate Strategy: A Lloyds TSB Case Study*, Thunderbird International Business Review, Vol 47(3)pp365-380, May-June 2005

Retail Banker International (London Ed.), *Supermarket banking: sell-by date for supermarket banking?* Journal of the Information system, July 2000

Antony Beckett, *From Branches to Call Centers: New Strategic Realities in Retail Banking*, The Service Industries Journal, Vol 24, No3, May 2004, pp.43-62

Marketing week (London ed.), *Banking on new ideas*, marketing week, p33, 8 June 2006

DTI (Department of Trade & Industry Ed.) *Tracking over-indebtedness*, Annual report 2006 p24, 11 August 2006

富樫直記『大地殻変動後の英国金融界興亡に学ぶ（上）』金融財政事情、2005年5月2日号。

廣住 亮『日米欧州主要銀行の収益性とその背景』信金中央金庫総合研究所、金融調査情報、2006年2月15日号。

松岡博史『米英における保険会社の銀行子会社』ニッセイ基礎研 Report 2003 年7月号。

一木美穂『米銀だけが手本か？』郵政研究所月報 2000年9月。

落合大輔『新商品販売チャネルを開拓する英国プルーデンシャル』資本市場クォーターリー1999年冬号。

『好調欧州銀次の一手 05年決算から（下）』日経金融新聞 2006年3月10日号、9頁。

『米英リテール攻防（下）英銀個人マネーウォーズ』

日経金融新聞 2005 年 12 月 14 日号、1 頁。

『英国、休眠口座資金、慈善団体に寄付』日経金融
新聞 2005 年 12 月 14 日号、9 頁。

ロイズ T S B グループ

<http://www.lloydstsb.com/personal.asp>

バークレイズグループ

<http://www.barclays.co.uk/>

H S B C グループ

<http://www.hsbc.com/>

Tesco. Com

<http://www.tesco.com/>

みずほ銀行

<http://www.mizuhobank.co.jp/>

三菱東京 UFJ 銀行

<http://www.bk.mufg.jp/>

(2006 年 9 月 2 日アクセス)

(Received : September 30, 2006)

(Issued in internet Edition : November 1, 2006)