

1990年代のイギリス四大銀行

齊 藤 美 彦

要 旨

1990年代のイギリスの金融サービス業の動向を短い言葉でまとめるとするならば、安定的な構造の崩壊と、種々の意味でのボーダーレス化の進展ということが出来るかもしれない。イギリスの金融サービス業の中心をなすのがビッグフォーと呼ばれる商業銀行であるが、そこにまで大きな変革の波が押し寄せたのである。

1980年代に海外進出に失敗し経営が悪化していたミッドランド銀行は1992年に香港本店の香港上海銀行グループ（HSBC）の傘下に入った。その後しばらくはミッドランド銀行の商号により営業していたが、1999年にはイギリス国内においても HSBC 銀行と商号を変更し、ここに1920年代には世界最大の銀行であった名門ミッドランド銀行の名前は消え去ることとなった。

1990年代に収益が低迷したのは、ナショナル・ウェストミンスター銀行およびバークレイズ銀行の業容で1・2位を争ってきた両行であった。両行はともに国内リーテイル部門重視（同時に支店閉鎖等のコスト削減）、インベストメント・バンキングからの撤退、国際業務の縮小等の戦略を採用した。しかし、前者は結局、はるかに業容で下回るスコットランドの2銀行の買収合戦の結果、2000年3月にロイヤル・バンク・オブ・スコットランド・グループの一員となった。これでビッグフォーのうちの2行までもが、イングランド以外に本店のある銀行に買収されたことになるのである。後者については、リーテイル重視を徹底させるという意味か2000年8月にウールウィッチ（1997年に住宅金融組合から銀行に転換）との合併計画を発表した。

1990年代にビッグフォーなかで最良のパフォーマンスを示したのがロイズ銀行（ロイズ TSB）であった。1980年代にすでにインベストメント・バンキングから撤退し、国内リーテイル重視の姿勢を鮮明にしていた同行は、1995年にチェルトナム・アンド・グロースター住宅金融組合を1996年には信託貯蓄銀行が前身のTSBをも吸収合併した。このような合併による規模拡大と高収益とを同行は両立させたのである。

目 次

I. はじめに

II. 経営指標等の推移

III. 各行別の対応

1. ロイズ TSB 銀行
2. ナショナル・ウェストミンスター銀行
3. パークレイズ銀行

4. HSBC

IV. インベストメント・バンキング業務からの撤退

V. 国内リーテイル業務における制度・環境等の変化

VI. おわりに

ス金融の変化の状況をみてみることにしたい。

I. はじめに

1990年代のイギリス金融は大きく変化した。1986年のビッグバンはロンドン市場の活性化、国際競争力の維持には成功したとの評価が一般的であるが、大手国内証券業者（マーチャントバンク）の多くは外国業者に買収され、ロンドン市場から国内業者がいなくなるいわゆるウィンプルドン化が指摘されるようになった。

リーテイル・バンキングの分野においても、1980年代に根拠法が改正され業務拡大が可能となるとともに銀行転換が可能となった住宅金融組合の大手が続々と銀行に転換し、相互組織の住宅金融組合のマーケットシェアは急激に縮小した。

さらに1990年代の特徴としては、金融サービスにおける相互参入および外部業態からの銀行業務参入が活発化したことがあげられる。新規参入業者は、コスト削減の観点から支店を開設せずに、電話やインターネットを活用して業容を拡大する戦略をとった。そしてこの低コストを根拠に、たとえば高くしかもそれが持続可能な水準の預金金利を提供してきている。

本稿では、このような1990年代の金融環境のなかで、イギリスを代表する金融機関（銀行）である四大銀行が変化にどのように対応し、その結果どうなったかを中心に1990年代のイギリ

II. 経営指標等の推移

イギリスにおいては19世紀後半に銀行合同運動が進展し、1918年までにいわゆるビッグファイブ体制が確立した。その後1968年にナショナル・プロビンシャル銀行とウェストミンスター銀行の合併（新銀行への事業譲渡は1970年）によりビッグフォー体制となった。これらの銀行はいわゆるロンドン・クリアリング・バンクの中核として広範な支店網を有し、ペイメント・サーキットを独占し、広範なリーテイル・バンキング・サービスを提供するばかりではなく、国内外の顧客にたいして広範なホールセール・バンキング業務を提供し、イギリス金融制度の中核に位置していた。なお、1980年代に手形交換所の参加資格の改変を含めた機構改革があり、外国銀行や住宅金融組合までもが手形交換所に加盟が可能となった。そのためそれ以後はかつて用いられていたロンドン・クリアリング・バンクという分類は不適当となり、通常はリーテイル・バンク（時期によってはハイストリート・バンク）の中核銀行としてとらえられることとなる。

ところでこのビッグフォーの1990年代は大変革の時代となってしまった。1836年にバーミンガムで設立され、銀行合同運動の中心となり

表1 ROE および ROA

(単位 %)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
(ROE)										
アビナショナル	21.5	20.8	17.7	20.8	25.2	26.0	26.6	26.2	28.1	29.3
アライアンス・アンド・レスター	...	...	...	...	...	20.4	19.6	23.5	24.6	28.6
バンク・オブ・スコットランド	21.5	12.7	11.1	9.9	20.5	29.8	29.0	30.5	28.0	32.6
パークレイズ	13.8	8.5	-4.2	11.0	28.2	27.4	30.4	21.6	23.2	27.8
ハリファックス	...	...	...	...	...	...	14.1	22.6	23.8	23.3
HSBC	0.4	1.8	8.5	29.7	29.6	29.2	30.9	36.6	31.8	35.1
ロイズ TSB	26.5	22.5	24.8	28.6	28.8	34.1	49.0	50.2	40.1	41.5
ナショナル・ウェストミンスター	12.5	2.4	6.5	16.8	23.7	23.0	17.3	11.9	24.8	24.0
ノーザンロック	...	...	...	...	...	...	...	20.4	27.0	24.3
ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド	20.2	2.6	0.3	14.0	27.8	27.6	26.1	23.5	32.9	27.9
ウールウィッチ	...	...	...	...	20.7	19.8	19.7	21.2	28.3	29.0
(ROA)										
アビナショナル	1.3	1.1	0.8	0.9	1.0	1.1	1.0	0.9	1.0	1.1
アライアンス・アンド・レスター	...	...	...	...	...	1.3	1.3	1.6	1.7	1.7
バンク・オブ・スコットランド	1.1	0.6	0.6	0.4	0.9	1.3	1.2	1.4	1.4	1.7
パークレイズ	0.6	0.4	-0.2	0.4	1.1	1.2	1.3	0.8	0.9	1.0
ハリファックス	...	...	...	...	...	...	0.9	1.4	1.4	1.2
HSBC	-	0.1	0.3	1.1	1.1	1.1	1.3	1.6	1.5	1.7
ロイズ TSB	1.3	1.3	1.3	1.4	1.8	1.3	1.9	2.3	2.1	2.4
ナショナル・ウェストミンスター	0.6	0.1	0.2	0.6	1.0	1.0	0.7	0.5	1.2	1.3
ノーザンロック	...	...	...	...	...	...	...	0.9	1.2	1.1
ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド	1.0	0.1	-	0.7	1.2	1.2	1.2	1.1	1.3	1.4
ウールウィッチ	...	0.7	0.7	0.9	1.1	1.2	1.2	1.3	1.5	1.6

注) 1. ROE および ROA は税引前利益ベース。

2. 1990-93: HSBC はミッドランドのロイズ TSB はロイズの計数。

〔出所〕 1990-93: British Bankers' Association [1998] p. 41.

1994-99: British Bankers' Association [2000] p. 33.

1920年代には世界最大の銀行であったミッドランド銀行は、業績の悪化から1992年に香港上海銀行に買収され、持株会社 HSBC ホールディングズの子会社となり、しばらくはイギリス国内においては支店もミッドランド銀行として営業を行っていたが1990年代末には HSBC と商号も変更され、ここに名門ミッドランド銀行の名前は消え去ることとなった。

また20世紀最後かつ1990年代最後の年の2000年3月には、ナショナル・ウェストミンスター銀行がロイヤル・バンク・オブ・スコットランドに買収され、結局、1990年代にはビッグ

フォーのうちの2行がイングランド以外に本店のある金融機関に買収されることになったのであった。

表1は各行(4行およびスコットランド系銀行・住宅金融組合から転換した銀行)別の ROE および ROA (それぞれ税引前利益ベース)をみたものであるが、これをみるならば1990年代を通じてビッグフォーのなかではロイズ銀行(ロイズ TSB)の収益が好調であったことがわかる。ミッドランド銀行(HSBC)については、1990年代初頭に収益が低迷し、HSBC 傘下となって以降、収益に改善傾向がみられる

表2 税引前利益の推移

(単位 100万ポンド)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
アビーナショナル	582	618	564	704	932	1,026	1,167	1,279	1,520	1,783
アライアンス・アンド・レスター	...	...	...	...	...	288	306	395	455	500
バンク・オブ・スコットランド	194	134	141	125	269	450	545	664	742	1,012
パークレイズ	898	530	-244	647	1,831	2,021	2,293	1,719	1,895	2,460
ハリファックス	...	...	...	...	866	975	928	1,631	1,705	1,616
HSBC	11	46	204	844	905	998	1,272	1,625	1,522	1,724
ロイズ TSB	722	670	801	1,031	1,792	1,650	2,505	3,162	3,015	3,621
ナショナル・ウェストミンスター	754	134	367	989	1,559	1,696	1,337	975	2,142	2,263
ノーザンロック	...	...	...	...	118	157	177	155	216	215
ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド	304	41	6	258	532	602	695	760	1,001	1,211
ウールウィッチ	...	139	161	229	303	333	377	402	496	520

注) 1990-93: HSBC はミッドランドのロイズ TSB はロイズの計数。

〔出所〕 1990-93: British Bankers' Association [1998] p. 36.

1994-99: British Bankers' Association [2000] p. 27.

表3 総資産の推移

(単位 100万ポンド)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
アビーナショナル	46,496	57,405	69,407 72,223	79,931 83,802	90,227 94,457	97,614 103,132	116,142 124,011	134,029 144,130	149,370 162,753	163,305 180,744
アライアンス・アンド・レスター	...	...	...	...	...	22,846	24,013	24,309	27,399	30,234
バンク・オブ・スコットランド	18,394	22,095	24,741	29,013	30,748	34,104	44,099	47,275	54,697	59,796
パークレイズ	139,283	143,024	157,962 159,902	163,159 166,051	159,363 162,403	164,184 168,826	180,321 185,161	226,470 232,429	212,409 219,494	246,753 254,793
ハリファックス	...	...	58,743	63,122	67,157	72,151	102,821	115,159	125,442	137,843
HSBC	59,869	59,796	70,933 71,474	75,448 76,473	79,177 80,375	92,093 93,627	94,329 96,221	99,587 102,076	102,168 104,846	103,336 106,468
ロイズ TSB	55,202	51,306	62,937 69,032	71,636 79,757	101,462 116,369	131,750 148,047	129,228 147,367	138,060 158,106	144,305 167,997	149,549 176,091
ナショナル・ウェストミンスター	121,100	129,556	153,442	152,310 152,862	157,536 158,689	167,158 169,083	182,840 185,510	181,894 185,494	178,774 185,993	177,450 185,724
ノーザンロック	...	...	...	...	10,031	11,560	13,724	15,518	18,215	20,125
ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド	30,096	32,180	34,473 34,564	37,167 37,439	44,856 45,280	50,497 51,226	60,135 61,116	71,137 72,601	77,967 79,676	86,839 88,852
ウールウィッチ	...	20,159 20,177	23,255 23,335	25,246 25,398	26,734 26,922	27,797 28,019	30,440 30,747	31,545 31,911	32,780 33,239	33,099 33,758

注) 1. 1990-93: HSBC はミッドランドのロイズ TSB はロイズの計数。

2. 各行下段計数は長期保険関連資産を含めたもの。

〔出所〕 1990-93: British Bankers' Association [1998] p. 37.

1994-99: British Bankers' Association [2000] p. 26.

(HSBC の収益に占める旧ミッドランド銀行の収益の割合は約 3 分のという調査がある)。パークレイズ銀行についてはミッドランド銀行

と同様の収益の推移であり、ナショナル・ウェストミンスター銀行については1990年代後半においても他銀行に比べて収益の回復が遅れている

表4 支店数の推移

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
アビーナショナル	681	683	680	676	675	678	867	816	791	765
ナショナル・アンド・プロビンスナル					324	326	n/a	n/a	n/a	n/a
アライアンス・アンド・レスター	...	...	...	...	398	397	345	319	316	319
バンク・オブ・スコットランド	515	502	490	455	430	411	385	349	359	350
パークレイズ	2,586	2,476	2,281	2,119	2,090	2,050	1,997	1,975	1,950	1,899
ハリファックス	...	...	...	690	684	1,083	971	897	813	909
バーミンガム・ミッドシャー					120	120	115	115	120	n/a
リーズ・パーマナント			...	...	450	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
HSBC	1,957	1,824	1,716	1,713	1,706	1,701	1,702	1,668	1,663	1,662
ロイズ TSB	2,111	1,929	1,884	1,860	1,799	1,776	1,731	1,610	1,499	2,122
TSB	1,489	1,399	1,369	1,321	1,013	892	865	837	811	n/a
チェルトナム・アンド・グロースター					236	231	231	231	222	221
ナショナル・ウェストミンスター	2,805	2,683	2,541	2,545	2,410	2,215	1,920	1,754	1,727	1,712
ノーザンロック	...	...	...	...	153	156	138	120	107	76
ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド	841	805	786	752	732	687	665	673	652	648
ウールウィッチ	...	...	...	518	511	462	422	414	406	405

注) 1. 1990-93: HSBC はミッドランドの、1990-98: ロイズ TSB はロイズの計数。

2. アビーナショナルの1996年以降の計数にはナショナル・アンド・プロビンスナルの支店であったものを含む。

3. ハリファックスの1995年以降の計数にはリーズ・パーマナント、1999年の計数にはバーミンガム・ミッドシャーの支店であったものを含む。

〔出所〕 1990-93: British Bankers' Association [1998] p. 66.

1994-99: British Bankers' Association [2000] p. 52.

るといえよう。収益水準を絶対額でみたのが表2であるが、1990年代前半の収益の低迷と後半における持ち直しと、4行間の格差の拡大がみてとれる。また、ミッドランド銀行がHSBCに買収されて以降、経営の建て直しが図られてきたことも伺える。

表3は業容の推移をみるために総資産の推移をみたものであるが、ビッグフォーはスコットランド系銀行に比べて規模は大きく、ロイヤル・バンク・オブ・スコットランドのナショナル・ウェストミンスター銀行の吸収合併は、まさしく小が大を呑む合併であったことがわかる。また、ビッグフォーのなかではロイズ TSB 銀行の伸びが吸収合併を進めたこともあり高い一方、その他の3行は相対的に業容の拡大が緩やかであったことがわかる。さらに、アビーナショナル、ハリファックスといった住宅金融組

合からの転換組も業容的にはビッグフォーに匹敵するものであることがわかるであろう。

1990年代のイギリスにおけるリーテイル・バンキングにおける特徴のひとつは、詳しくは後述するが、伝統的な支店を縮小し、テレフォン・バンキングやインターネット・バンキングといった新しいチャネルが急拡大したことである。この店舗縮小の動きを計数的にみたのが表4である。各行は1990年代を通じて大幅な店舗削減を行ったことがわかるであろう。ちなみに1980年時点のパークレイズ銀行、ロイズ銀行、ミッドランド銀行、ナショナル・ウェストミンスター銀行の支店数は、1990年代に積極的に合併戦略をとったロイズ銀行を除いては1999年時点よりも1,000ないしそれ以上少なく、それぞれ2,991、2,297、2,463、3,213であった¹⁾。

この支店閉鎖は当然のことながら不採算店舗

表5 行員数の推移

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
アビーナショナル	14,000	15,000	15,600	16,400	16,400	16,300	20,100	20,500	20,300	21,000
アライアンス・アンド・レスター	...	...	...	...	...	...	...	9,300	8,800	8,600
バンク・オブ・スコットランド	12,500	11,900	11,800	11,400	11,300	11,300	11,000	11,400	12,400	13,000
パークレイズ	84,700	81,600	76,800	68,700	63,500	61,200	60,300	63,600	61,700	60,600
ハリファックス	...	...	...	...	...	...	...	27,000	24,300	30,200
HSBC	47,100	43,700	42,900	42,400	41,900	43,400	42,700	44,000	44,800	46,100
ロイズ TSB	58,600	52,500	46,500	44,900	66,900	66,400	62,900	61,700	57,400	58,000
TSB	23,100	23,100	23,000	23,800						
ナショナル・ウェストミンスター	85,900	84,700	75,800	72,200	67,200	61,000	57,600	55,900	55,800	56,300
ノーザンロック										2,700
ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド	21,300	20,800	19,900	18,800	19,700	19,500	19,300	19,400	19,800	19,200
ウールウィッチ	...	...	...	...	...	...	...	7,900	7,500	7,200
計	347,100	330,300	312,200	298,700	286,900	279,300	274,000	320,700	321,600	322,900
・男性	127,600	120,700	114,800	109,500	102,700	99,600	96,200	108,300	106,500	108,500
(うちパートタイム)	1,500	1,300	1,100	1,200	1,400	1,600	1,500	2,000	2,200	4,100
・女性	219,500	209,600	197,400	189,200	184,300	179,700	177,800	212,400	206,100	214,400
(うちパートタイム)	48,200	49,300	48,200	48,700	50,500	50,900	53,600	68,900	70,100	79,300

注) 1. 1990-93: HSBC はミッドランドのロイズ TSB はロイズの計数。

2. アビーナショナルの1996年以降の計数にはナショナル・アンド・プロビンスシャルの人員であったものを含む。

3. アライアンス・アンド・レスターの1997年以降の計数にはジャイロバンクの人員を含む。

4. ハリファックスの1999年の計数にはパーミンガム・ミッドシャーの人員であったものを含む。

〔出所〕 1990-93: British Bankers' Associa [1998] p. 64.

1994-99: British Bankers' Associa [2000] p. 50.

の閉鎖という形態をとっている。そしてそれは貧困層居住地域や過疎地域に集中していることが問題としてとりあげられることとなった。このいわゆる「金融排除」問題は、これにより貧困層の人々がしばしば高コストのサービスを享受することを余儀なくされているということがある。そしてこれらの層は情報技術の進展からは取り残されており、インターネット・バンキングであるとかテレフォン・バンキングの利用は限られたものとなるであろうからである。

これまでの図表で示した各行は、近年イギリス銀行協会 (BBA) が大手英銀グループ (MBBG) として分類している銀行であるが、これらの銀行の個人口座数は1999年末時点で約9,800万であるが、テレフォン・バンキングでアクセス可能な口座は約1,600万にすぎない。もっとも5年前にはこのアクセス可能な口座は全体の3%にすぎなかったわけであり、その意

味では急拡大しているわけであるが、貧困層居住地域の住民がこのようなファシリティを使いこなせるかどうかはわからない。ちなみにインターネット等を経由してのアクセスは1999年中に140万口座に達した (MBBG) 模様であり、デジタル・テレビジョンを通じるアクセスも可能となっている。

1990年代におけるリストラの推移を行員数の動向 (表5) でみると、パークレイズ銀行、ロイズ TSB 銀行、ナショナル・ウェストミンスター銀行については1990年代の前半に行員数の削減を推進し、後半においてはそのスピードは緩やかなものとなっている。一方、HSBC (ミッドランド銀行) については人員の削減については行ってこなかったようにみえる。ただし、個別行の計数はとることができないが大手英銀グループ (MBBG) 全体では1990年代後半に人員削減テンポが緩やかになっ

ている（絶対数では増加しているがこれは MB BG に含まれる銀行数の増加の影響である）が、その内訳をみるならこの間にパートタイム、とりわけ女性のパートタイムの人数が急増しており、このような形でリストラが進展していったことがわかるであろう。

Ⅲ. 各行別の対応

1. ロイズ TSB 銀行

1990年代のビッグフォーにおいて最も成功を収めたのがロイズ TSB 銀行であるといえる。その戦略は、リーテイル特化型戦略と収益重視にもとづく量的拡大志向であるといっていよい。そしてこの戦略は、ブラックホースという CI 戦略によっても支えられた。1980年代のロイズ銀行は、業容でビッグフォーの最下位であった。ただし1980年代の後半には不採算部門を思いきって切り捨て、イギリス国内リーテイルに特化する方針を明らかにしていた。たとえば1978年に設立したロイズ・マーチャント・バンクを1987年には閉鎖し（詳細については後述）、同年にはアメリカ、大陸ヨーロッパ、アジアの店舗を思いきって削減した。

ロイズ銀行は、ビッグフォーのうちで早い時期から最も熱心に保険業務に取り組んできていた。1982年の時点で保険子会社としてブラックホース・ライフを所有していた。しかし1988年に保険会社のアビー・ライフと傘下の保険関連子会社を合併させ、新会社としてロイズ・アビー・ライフを設立した。

新会社のロイズ・アビー・ライフは傘下にアビー・ライフ（ブローカー中心）およびブラック・ホース・ライフ（ロイズ銀行中心のタイド

・エージェント：ロイズ・バンク・ユニット・トラストと合併しブラック・ホース・ファイナンス・サービス [BHFS] となる）を収めた。この合併においてロイズ銀行は、ロイズ・アビー・ライフの株式の58%を所有したが、その後所有比率を高め、1996年9月に完全子会社（100%所有）とした。

ロイズ銀行のこの保険戦略（銀行の保険業進出は一般にバンカシュアランスと呼ばれる）は成功をおさめ、とくに BHFS によるロイズ銀行を販売チャネルとする保険販売が成功をおさめ、バンカシュアランスにおける代表的な成功例とされた²⁾。

リーテイル重視を戦略とするロイズ銀行が次に行った大きな行動は1995年のチェルトナム・アンド・グロースター住宅金融組合の吸収合併であった。ロイズ銀行のねらいは住宅ローン業務の拡充であった。この吸収合併は、1986年住宅金融組合法に新たに設けられた相互組織としての住宅金融組合の銀行（株式会社）転換の規定を利用したものであった。1986年法の制定後、1989年に当時業界第2位のアビーナショナル住宅金融組合が銀行に転換したが、これは、営業譲渡のために特別に設立された会社（アビーナショナル自身により設立された）にたいする譲渡の規定によるものであった。これにたいしてチェルトナム・アンド・グロースター住宅金融組合の場合は、既存の会社にたいして営業が譲渡される場合の規定、すなわち買収される規定が利用された初めてのケースであった。このロイズ銀行の成功は、住宅金融組合の側からは買収の恐怖となり、1997年の大手住宅金融組合の銀行転換の続出の大きな原因となったのである。

それはともかくとしてロイズ銀行の拡大戦略

はこれにとどまらなかった。1996年には信託貯蓄銀行が前身の TSB をも吸収合併したのである。ロイズ銀行としてのここでのねらいは、リーテイル中心の TSB を吸収合併することにより、リーテイル部門の量的拡大を図ることがあげられる。また、バンカシュアランスに力を入れてきた TSB の吸収合併は、保険業務の拡大にも資すると考えられたようである。さらには、TSB の発祥の地のスコットランドにはその稠密な店舗網がある一方、ロイズ銀行の店舗はきわめて少ないことから、スコットランドにおける業務拡大も意識されたものと思われる。

TSB の前身の信託貯蓄銀行は、個人の貯蓄性預金を吸収し、これを国債に運用する典型的な貯蓄金融機関であったが、1976年以降統合と業務拡大により商業銀行化を推し進め、1986年には株式会社化し、商号も TSB となった。その後の TSB は積極的に業務拡大を進めたが、1990年代においてはマーチャント・バンク子会社（ヒル・サミュエル）およびモーゲージ・カンパニー子会社（モーゲージ・エクスプレス）の損失から経営が悪化していたこともあり、ロイズ銀行に吸収合併されることとなったのであった。

TSB 吸収合併後のロイズ銀行は、ロイズ TSB グループとなったが、しばらくは旧 TSB の店舗はそのまま TSB の商号で営業していた。しかし1999年6月にロイズ TSB として全店舗を統一の商号により営業することとした。なお、TSB の発祥の地のスコットランドにおいては、その事実を配慮し、同時期にロイズ TSB スコットランドを設立しグループの一員とした。

このようにリーテイル重視、合併等による量的拡大志向により収益性を向上させてきたロイ

ズ TSB であるが、1999年には投資業務や年金業務にも強い、相互組織の保険会社であるスコティッシュ・ウィドウズを傘下に収め、さらに量的な拡大を志向している。これによりロイズ TSB グループの保険業務はプルデンシャルに次ぐ第2位の業容となったのである。1999年にはビッグフォーのもうひとつ（ナショナル・ウェストミンスター銀行）も保険会社（リーガル・アンド・ジェネラル）の買収を試みたが、これにはまったく別のシナリオが用意されていたのであった。

2. ナショナル・ウェストミンスター銀行

ナショナル・ウェストミンスター銀行は、その名前からわかるとおり当時のビッグファイブのうちの2行、すなわちナショナル・プロビンシャル銀行（1833年設立）とウェストミンスター銀行（1833年設立：イングランド最初の株式銀行）が合併してできた銀行である。このうちのナショナル・プロビンシャル銀行は1962年にディストリクト銀行（1829年設立）を吸収合併していた。これら3行はその発祥地の関係から、ナショナル・プロビンシャル銀行は、ウェールズおよびイングランド北東部、ディストリクト銀行はイングランド北西部、ウェストミンスター銀行は、ロンドンおよびイングランド南東部に強いという特徴を有していた。

合併以後、ナショナル・ウェストミンスター銀行は、国際的ユニバーサル・バンクを目指す戦略を採り、業務を量的にも質的にも拡大した。これはほぼバークレイズ銀行と同様の戦略であり、これら2行がビッグフォーのうちのビッグツーであったのである。ちなみに同行の支店数が最大であったのは1986年で、3,133店

舗を有し、従業員数は1万2,400人であった。しかしながら、1990年代のナショナル・ウェストミンスター銀行の業績はビッグフォーのなかで最低であった。

そのひとつの原因は、海外戦略の失敗にあった。1979年に営業を開始したアメリカのナットウェスト・バンコプ（ニュージャージー州の2銀行を買収の後設立）は、リーテイル営業等を拡大し、地元銀行の買収等も行ったが多額の赤字を計上することとなった。これは商業用不動産貸出が不良債権化し、これにアメリカ国内のプロジェクト・ファイナンス、さらにはラテンアメリカ向け債権等に関係する損失が加わったことによるものであった。アメリカ進出が失敗に終わったという点ではロイズ銀行、パークレイズ銀行も同様であったが、これら2行については1990年代初めに撤退を完了していた。しかしながらナショナル・ウェストミンスター銀行は、1995年の12月によりやくナットウェスト・バンコプをフリート・ファイナンシャル（ニューイングランド州のスーパーリージョナルバンク）に売却した。しかも、この売却価格については他の事例と比較してあまりに低すぎるとの評価が一般的であった（これに加えて当初の買収価格についても高すぎたとの批判があった）。アメリカにおけるリーテイル業務からの撤退は同行の名声を大きく傷つけることとなった。

また、保険業務についても同行は、その保険部門のナショナル・ウェストミンスター・インシュアランス・サービスは独立ブローカーとして特定の保険会社の商品を取り扱うことはしないとの独自の戦略をとっていた。しかし他の銀行のバンカシュアランスの成功をみて、1993年に1月から中堅保険会社のクリアリカル・メ

ディカルとのジョイント・ベンチャーによりナットウェスト・ライフを設立した。これは明らかに取り組みの遅れであり、同行はここでも経営戦略上のミスをおかしたのであった。

保険業務は後にナショナル・ウェストミンスター銀行の運命を左右することとなるわけであるが、その前にイギリスの1990年代の金融サービス業における新たな展開として注目されるのが他業種からの銀行業務参入の動きであったことについて関説したい。この点については後にも触れることとするが、そのなかでも注目を集めたのがスーパーマーケットの銀行業務参入であった。この動きの先頭を切ったのがテスコであり、1996年6月にテスコはナショナル・ウェストミンスター銀行に事務管理を委託してポイントカード（買い物代金に応じたポイントが加算され、それに応じてバウチャー等が進呈される）に買い物代金自動引き落とし機能を付与した「クラブカード・プラス」を発行した。顧客はこのカードの代金決済口座に毎月一定金額を振り込み、買い物代金がそこから引き落とされる。この口座の残高には付利がなされた。

この口座の管理や代金決済業務はナショナル・ウェストミンスター銀行が行っていたが、1997年2月になりテスコは当初5年契約であった同行との提携を解消し、ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド（RBS）を新たな提携先とすることを発表した。この両者は、1997年7月に共同出資でテスコ・パーソナル・ファイナンスを設立した³⁾。

このロイヤル・バンク・オブ・スコットランドに結局ナショナル・ウェストミンスター銀行は買収されることとなったわけであるが、その経緯は以下のとおりである。

ロイズ TSB がスコティッシュ・ウィドウス

表6 RBS グループの組織 (2000年)

部 門	業務内容・子会社等
Royal Bank of Scotland: Retail	Personal Banking
NatWest Retail	NatWest Life RSA Small Business
Wealth Management	RBSI Adam & Co Coutts Group NatWest Offshore NatWest Stockbrokers NatWest Investment
Retail Direct	Virgin Direct Personal Finance Tesco Personal Finance E-Commerce and Internet Cards Business Own Brand Businesses Direct Bank
Direct Line	DLI Privilege Green Flag LineaDirecta jamjar.com
Ulster Bank	Personal Business Corporate
Citizens (USA)	Personal Business Corporate

〔出所〕 RBS ホームページ (<http://www.rbs.co.uk>) より作成。

を傘下に収めたのが刺激となったかどうかは不明であるが、バンカシュアランスにおいて遅れをとっていたナショナル・ウェストミンスター銀行は、1999年9月に保険会社のリーガル・アンド・ジェネラル (L&G) の買収について合意に達したと発表した。ただし、この買収価格がロイズ TSB のスコティッシュ・ウィドウズの買収価格に比べて割高であり、ナショナル・

ウェストミンスター銀行の評判がさらに落ちることとなり、同行の株価は低落した。そしてこの機会をとらえてバンク・オブ・スコットランド (BOS) が同行の買収 (敵対的 TOB) を行うことを明らかにしたのである (9月24日)。ナショナル・ウェストミンスター銀行の側では防戦に努めたが、合併が競争政策上の問題がないことが明らかとなった11月29日になり、同じスコットランド本店のロイヤル・バンク・オブ・スコットランド (RBS) が買収戦に参加することを明らかにした。この買収合戦の行方は注目を集めたが結局2000年2月にナショナル・ウェストミンスター銀行は、業容的にははるかに下回るロイヤル・バンク・オブ・スコットランドに買収されることとなり、3月からロイヤル・バンク・オブ・スコットランド・グループの一員となった。経営戦略の誤りは結局小が大を呑む買収を実現させたこととなるわけであるが、2000年夏時点における、RBS グループの陣

容は表6のようにになっている。

3. バークレイズ銀行

バークレイズ銀行は、1896年にロンドン北東部の20の個人銀行が大同合併してできた株式会社銀行であり、その性格が近年まで残存することとなった。すなわち、設立時のファミリー支配の傾向が残り、組織的にも中央集権的傾向が薄い

という特徴を有していた。パークレイズ銀行は、量的拡大志向が強く、1950年代まではミッドランド銀行がイギリス最大の業容を誇る銀行であったが、1960年代以降は同行が最大規模となり、1970年代以降はナショナル・ウェストミンスター銀行と業界第一位の地位を争ってきていた。

パークレイズ銀行の経営戦略は、ナショナル・ウェストミンスター銀行と同様に国際的なユニバーサルバンクとなることであった。パークレイズ銀行は、海外展開にビッグフォーのなかで最も熱心であり、1920年代にはすでに英領植民地を中心に業務展開を行っていた。1960年代には、先進諸国に積極的に業務を展開した。1980年代の初めにフランスおよびドイツにおいて買収を行ったが、それら子会社の商業用不動産関連貸出で損失をこうむることとなった。以後、1990年代において同行は国内回帰傾向を強めることとなる。

また、インベストメント・バンキング業務においても、パークレイズ銀行は1986年にブローカーおよびマーケットメーカーを買収した後に統合し子会社（BZW）とした。以後、この子会社を中心にインベストメント・バンキング業務を積極的に展開するわけであるが、1990年代にこの業務における損失が拡大することとなった。結局、同行は1997年10月になり BWZ の業務を売却し、インベストメント・バンキング業務を大幅に縮小することを発表した（この点について詳しくは後述）。しかし、その後においても同グループのインベストメント・バンキング部門であるパークレイズ・キャピタルは、1998年のロシア危機および LTCM 関連での損失に苦しむこととなっている。

国内業務においては、パークレイズ銀行はク

レジットカード業務に最も早い時期から積極的に取り組み、業務の機械化についても世界で初めてキャッシュ・ディスペンサーを設置するなど積極的であった。1990年代のパークレイズ銀行は、前半において収益は低迷した。とくに1992年には経常損失を計上したが、これは主として国内の不動産・建設関連の貸出が不良債権化し、引当金を積み増したことによるものであった。結局、同行は国内リーテイルを業務の中心とし、そこにおけるコスト削減により収益を拡大するという戦略を採らざるをえなくなった。これは同行と規模や体質面で似たところがあるといわれるナショナル・ウェストミンスター銀行が採らざるをえなかった戦略と同様のものではあった。バンカシュアランスについても、パークレイズ銀行は1988年以後、子会社のパークレイズ・ライフ・アシュアランスについては専属仲介者専用（特定の業者の保険商品だけを販売）の保険商品の供給主体とし、独立仲介者（顧客に最適の商品を勧めることが求められている）によるアドバイスを求める顧客のためにパークレイズ・インシュアランス・サービス・カンパニーを設立した。そして、保険業務を統括する形でパークレイズ・ファイナンシャル・サービス（BFS）を設立した。以後、とくにパークレイズ・ライフ・アシュアランスは、専属仲介ブローカーの数を急速に増加させ、これにつれて収益も増加した。

国内業務の収益性は回復したものの、国際業務、インベストメント・バンキング部門の不振から収益性においてロイズ TSB に大きく差をつけられることになったことから、マーケットはパークレイズ銀行が何らかの再編の対象になるとの予測をするようになった。1999年の秋以降のナショナル・ウェストミンスター銀行の買

収劇、それも規模ではるかに下回るスコットランドの銀行による買収合戦は、パークレイズ銀行にとってショックであったと推察される。

結局、2000年8月にパークレイズ銀行はウールウィッチとの合併計画を発表した。ウールウィッチは1997年に住宅金融組合から転換した銀行であり、当然のことながら住宅ローン業務に強い銀行である。これによりパークレイズ銀行は、国内リーテイル業務の拡大を21世紀に向けて選択するという方向性が明らかとなったのである。

4. HSBC

ミッドランド銀行は1836年にバーミンガムに誕生し、19世紀の後半には同じバーミンガム発祥のロイズ銀行とともに銀行合同運動の中心となり、1920年代にはイギリス最大のそして世界最大の銀行となった。しかしその発祥の地の影響からか、ミッドランド銀行はイギリスの石炭業、製鉄業、造船業等の重工業との関連が強く、これらの産業の没落は同行の停滞のひとつの原因となった。

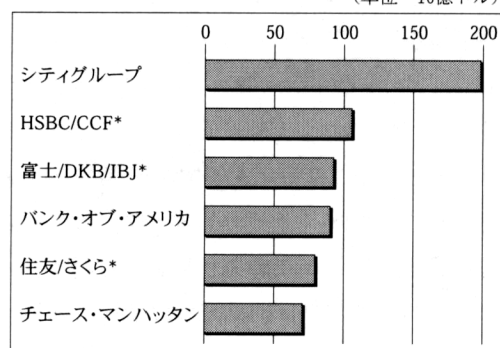
ミッドランド銀行の停滞は、1980年代から1990年代の初頭にかけて甚だしいものとなった。もともとミッドランド銀行はビッグフォーの中では海外展開に積極的な方ではなかった。しかし1980年にはアメリカのクロッカー・ナショナル銀行を買収した。この買収はミッドランド銀行の収益にきわめて大きな悪影響を及ぼし、結局、1986年にはこの子会社をウェルズ・ファーゴ銀行に売却せざるをえなくなった。この時期、クロッカー・ナショナル銀行だけでなくミッドランド銀行本体も第三世界向け貸出で大きな損失をこうむった。さらにこの時期のミッドランド銀行は大陸ヨーロッパ諸国への進

出においても失敗し、損失をこうむることとなった。

ミッドランド銀行の再建への模索は1980年代から始まっていた。同行は、1967年にインベストメント・バンキング業務への参加を目的として、サミュエル・モンターギュに資本参加していたが、1982年にその40%を売却し、1986年には完全に売却した（この点について詳しくは後述）。さらに、1987年にはHSBCがミッドランド銀行の株式の14.9%を取得した。この時点でHSBCとの提携により再建をめざす方向が明らかとなったわけであるが、その後の動きには紆余曲折があり、イングランド銀行もまた関心を持つこととなった。ミッドランド銀行の買収にはロイズ銀行も興味を示したが、独占合併委員会の反対もあり、結局、同行は1992年にHSBCに買収されることとなった。

その後の旧ミッドランド銀行の国内戦略は店舗の削減等の合理化により収益の拡大をめざすという方向である。同行は、1989年の時点でテレフォン・バンキング子会社としてファースト・ダイレクトを設立していた。1990年代に他業種からの新規参入組が無店舗による低コストを背景に高金利の預金を提供するようになったが、これに対抗してテレフォン・バンキング戦略を拡充した。この他、1980年代の後半から提供をはじめたデビットカードにも力を入れ、小切手処理コストを削減した。また、バンカシュアランスについても、1987年の時点でコマーシャル・ユニオンとジョイント・ベンチャーとしてミッドランド・ライフというかたちで開始していた。ミッドランド・ライフへの同行の出資比率は、当初の60%から引き上げられ100%となり、保険部門の収益は全体の収益に貢献してきている。

図1 世界の大規模金融機関（2000年4月4日現在）
（発行済株式時価総額ベース）
（単位 10億ドル）



*合併が進展するものとして計算。

〔出所〕 The Economist [2000] p. 88.

1993年以後、HSBCの収益は好調であり、ビッグフォーのなかではロイズに次ぐ水準となっている。HSBCの収益に占める旧ミッドランド銀行の収益の割合は、3分の2程度であるとのことであり、その経営の建て直しは図られてきているといつてよいと思われる。この過程で、ミッドランド銀行にたいするHSBCのコントロールの度合いは高まり、1999年にはそれまでイギリス国内においてはミッドランド銀行の商号をもって営業していたのをHSBCへと完全に変更した（ミッドランド銀行の商号も法的にHSBC銀行となった）。ここに名門ミッドランド銀行の名前は完全に消え去ることとなったのである。

HSBCは、世界約80か国に営業拠点を持つグローバルな活動を行っている銀行であり、1990年代においても積極的な拡大戦略をとっている。グループ全体の資産でみればビッグフォーの中で最大であり、その合併等による拡大戦略は注目を集めている。とくに2000年4月に明らかとされたフランスのクレディ・コマーシエル・ドゥ・フランス（CCF）の吸収合併により、その規模（発行済株式時価総額ベー

ス）はシティグループに次ぎ世界第2位になるものとされている（図1参照）。その意味でも、HSBCの今後は他の銀行グループと同列には論じられないわけであるが、イギリス国内においてはコスト削減、リーテイル重視等のほか他の3行と同様戦略を採っていくものと思われる。その意味で今後イギリス国内での合併戦略が注目を集めることになるかもしれない⁴⁾。

IV. インベストメント・ バンキング業務からの撤退

1990年代のビッグフォーは、積極的にそれを推進したか否応なくそこに追いこまれたかの違いはあるにしても、国内リーテイル中心の戦略をとった。そして、そのなかで基本的には、インベストメント（マーチャント）・バンキングからの撤退を、ここでも意識的にかそこに追い込まれたかの違いはあるものの行うこととなったのである。

意識的に早い時期からインベストメント・バンキング業務から撤退したのはロイズ銀行（ロイズTSB）であった。同行は1978年にロイズ・マーチャント・バンクを設立していたが、ビッグバン後の1987年の段階でそのほとんどの業務を売却し、1992年には完全に当該業務から撤退すると発表した。結局、この決断が1990年代のロイズ銀行の高収益のひとつの原因となったのであった。

なお、TSBについては1986年の株式会社転換後、1987年にヒル・サミュエルを買収し、その傘下に収めていた。しかし、ヒル・サミュエルの業績は1990年代に入り急速に悪化し、それはTSB本体にまで大きく影響した。結局、TSBはヒル・サミュエルを本体に吸収するととも

に、勘定分離を行い、その業務をほぼ停止した。当該部門はロイズ銀行との合併の過程で整理され、わずかにコーポレート・ファイナンス業務がクローズ・ブラザーズ（マーチャント・バンク）に売却された程度であった。

ナショナル・ウェストミンスター銀行およびパークレイズ銀行は、似たような経緯をたどり、ともに1997年にインベストメント・バンキング業務からの撤退を表明せざるをえなくなり、その子会社は業務毎に分割して販売されることになったのである。1980年代末時点において、この業務分野において1990年代にアメリカ等の金融機関と競争していくことが可能と目されていたのは、SG ウォーバーク、クラインウォート・ベンソン、モーガン・グレンフェル、カウンティ・ナットウェスト、BZW の5社であった。前三者については、1989年の時点でドイツ銀行にすでに買収されていたモーガン・グレンフェルが1995年にその独立性をほぼ失いドイツ・モーガン・グレンフェルとなったのを初めとして、1995年にクラインウォート・ベンソンがドレスナー銀行に、SG ウォーバークがスイス・バンキング・コーポレーション（当時）にそれぞれ買収された。これに、後二者はそれぞれ細分化され売却されたことから、ウィンブルドン化はさらに進展したといわれるようになったのである。

まず、ナショナル・ウェストミンスター銀行の経緯からみることになると、同行は1970年代中ごろにカウンティ・ナットウェストを設立しており、同社はビッグバンを契機にジョバーのビスグッド・ビショップおよびブローカーのフィールドینگ・ニューソン・スミスを買収し、カウンティ・ナットウェスト・インベストメント・バンクとし、以後その活動を活発化さ

せた。同行には、子会社としてカウンティ銀行（M&A およびコーポレート・ファイナンスが主要業務）、カウンティ・ナットウェスト・キャピタル・マーケット（債券トレーディング等が主要業務）、カウンティ・セキュリティズ（株式トレーディング等が主要業務）、カウンティ・パーソナル・ファイナンス・サービスイズ（消費者金融等が主要業務）を置いた。さらに、ブローキング部門拡充のためにヒル・サミュエルからウッド・マッケンジーを購入した。こうしてカウンティ・ナットウェスト・インベストメント・バンクの1980年代後における業容は拡大はしたが、各部門のトップクラスになるというものではなかった。また、収益面でもあまり芳しいものではなく1995年から1990年の間の損失は4億5000万ドルに上った。これには、1987年のブルーアロー事件も大きく影響した（これにより同行の名声もまた損なわれた）。

1990年代に入り、1994年には香港で不動産会社のウィーロックと合併でウィーロック・ナットウェスト（コーポレート・ファイナンス、株式ブローカレッジ、アセット・マネジメントが主要業務）を設立し、アジア地区での業務拡大を目指した。さらに1995年にはアメリカにおいて国債のプライマリー・ディーラーであるグリニッチ・キャピタル・マーケットおよび M&A 専門のグリーチャー・アンド・カンパニーを取得した。なお、1992年にはコーポレート・ファイナンスおよびインベストメント・バンキング部門をナットウェスト・マーケット部門として本体に統合し、1995年にはそれを再構成し業務分野毎に4部門とした。

このような積極策は裏目に出ることとなり、1996年にはナットウェスト・マーケット部門の収益は悪化した。これにはアセット・マネジメ

ントを主要業務とするガートモアを買収したことにより、ウィーロック・ナットウェストと業務が重複してしまうという経営戦略上のミスも加わった。結局、ガートモアにこの業務については集中し、ウィーロック・ナットウェストのアセット・マネジメント部門（ウィーロック・ナットウェスト・インベストメント・マネジメント）を売却しようとしたが、買い手が見つからず1996年10月に同社は閉鎖されることとなった。また、アメリカにおける業務も、取扱商品および販売ネットワークの不備からうまくいかなかった。さらに、1997年初めには金利オプション関連での巨額損失が発覚した。

この時点で、ナショナル・ウェストミンスター銀行は、インベストメント・バンキング業務からの撤退を表明せざるをえず、ナットウェスト・マーケッツは業務毎に細分化されて売却された。たとえば、欧州株式の販売およびトレーディング部門はバンカース・トラストに、デリバティブズ関連部門はドイツ銀行に、アジア株式およびコーポレート・ファイナンス部門はバンク・オブ・アジア・アンド・インダストリアルと中国工商銀行のジョイント・ベンチャーに売却された。残余部分については再構成されたが、これも結局、ロイヤル・バンク・オブ・スコットランドのもとで再編成されることとなった。

なお、ロイヤル・バンク・オブ・スコットランドは、1985年にチャーターハウス（マーチャント・バンク）を取得し、ビッグバン後にはティルニー（ブローカー）を取得し、チャーターハウス・ティルニー（マーケットメーカー）とした。しかしそれらの業績は伸びず1993年にマーチャント・バンキング部門をクレディ・コマーシエル・ドゥ・フランスとBHF

銀行（ドイツ）が保有する持ち株会社に売却し、比較的早い時期にインベストメント・バンキング業務から撤退した。

次ぎにみるのがバークレイズ銀行であるが、同行のインベストメント・バンキング業務からの撤退もナショナル・ウェストミンスター銀行と同様の経緯をたどった。まずバークレイズ銀行は1975年の段階で子会社としてバークレイズ・マーチャント・バンク（BMB）を設立した。さらにビッグバンを契機にブローカーのデ・ズート・アンド・ペーバンおよびジョバーのウェッド・ドゥラッカーを取得し、そのすぐ後にこれらとBMBを合併させバークレイズ・デ・ズート・ウェッド（BZW）とした。BZWの株式、債券の売買業務は急伸した。BZWはフル・サービス・マーチャントバンクを目指して1987年にヒル・サミュエルからコーポレート・ファイナンス部門の人材を大量に採用した。しかしこれによりBZWのM&Aの業績は向上しなかった。これによりBZWは内部に問題を抱えることとなるが、それはBZWと親会社であるバークレイズ銀行との間にも発生することとなった。

バークレイズ銀行は、BZWに独立性を与えたが、それととくにバークレイズ銀行のコーポレート・ファイナンス部門との関係はカルチャーの相違等から必ずしもしっかりしたものとはならなかったとされている。1990年代に入ってBZWはバークレイズ銀行のホールセール部門を吸収していったが、業務の重複は残存することとなった。この両者の業務の重複は海外部門においても発生した。

このような状況において1990年代におけるBZWの収益は低迷した。この間、バークレイズ銀行はアメリカでの業務基盤拡充のために買収

表7 グローバル・インベストメント・バンキング (1998年)

(単位 10億ドル)

ランキング(カッコ内は1997年順位)	引受業務等	M & A 業務	融資アレンジ	MTN 主幹事	計	シェア (%)
Goldman Sachs & Co(2)	388,765.9	1,067,258.8	16,404.5	54,419.6	1,526,848.8	13.89
Merrill Lynch & Co(1)	549,797.3	692,920.3	10,999.7	129,629.4	1,383,346.7	12.59
Morgan Stanley Dean Witter(4)	404,497.5	635,623.9		32,680.2	1,072,801.6	9.76
Salomon SmithBarney/Citigroup(7/11)	366,353.8	483,761.8	107,565.7	51,412.2	1,009,093.5	9.18
Credit Suisse First Boston(6)	290,502.0	431,756.5	19,086.9	60,166.1	801,511.5	7.29
JP Morgan & Co. Inc.(5)	250,064.7	324,207.0	115,665.7	27,502.8	717,440.2	6.53
Chase Manhattan Corporation(3)	122,602.9	172,858.9	307,131.0	20,448.8	623,040.8	5.67
Lehman Brothers(8)	264,339.6	225,415.6	26,311.8	48,982.5	565,049.5	5.14
Deutsche Bank/BT(15/16)	158,681.0	147,874.4	53,780.3	84,419.0	444,754.7	4.05
Warburg Dillon Read/UBS(9)	201,809.6	143,743.3	17,009.9	53,780.1	416,342.9	3.79
Bank of America Corp.(14)	57,975.7	83,679.4	200,100.1	42,250.0	384,005.2	3.49
Bear Stearns(12)	140,608.7	184,752.8		17,610.0	342,971.5	3.12
Donaldson, Lufkin & Jenrette(13)	111,498.7	217,614.0	12,618.8		341,731.5	3.11
ABN AMRO(17)	127,077.6	34,143.3	16,282.5	125,333.1	302,836.5	2.76
Paribas/Societe Generale(25/41)	153,649.0	54,472.3		11,398.0	219,519.3	2.00
Lazard Houses(18)		160,775.5			160,775.5	1.46
Barclays Capital(19)	81,236.9		14,457.3	6,370.2	102,064.4	0.93
Dresdner Kleinwort Benson(30)	54,611.5	37,373.2		8,273.0	100,257.7	0.91
Rothschild Group(28)		84,291.2			84,291.2	0.77
Nomura Securities(34)	58,998.1			14,556.0	73,554.1	0.67
Schroder Group(22)		69,179.4			69,179.4	0.63
BankBoston(38)		49,903.0	19,124.8		69,027.8	0.63
First Union Corp.(39)	24,972.3		21,591.7	20,000.0	66,564.0	0.61
PainWebber(23)	57,604.2				57,604.2	0.52
HSBC(24)	57,260.5				57,260.5	0.52
上位25社計	3,992,907.5	5,301,604.6	958,130.7	809,230.2	10,991,873.0	
上位10社／上位25社 (%)	76.41	81.59	70.34	69.63	77.88	
上位20社／上位25社 (%)	96.44	97.75	95.75	97.53	97.09	

[出所] Rogers [1999] p. 229.

も計画したが挫折し、1995年以降、BZW の収益は一層低迷した。1997年夏には、ナショナル・ウェストミンスター銀行のインベストメント・バンキング業務からの撤退の発表があり、これも影響してパークレイズ銀行も同年10月にインベストメント・バンキング業務からの撤退を発表した。その形態もナショナル・ウェストミンスター銀行と同様に業務毎に細分化して売却するというものであった。たとえば欧州株式および株式デリバティブズ部門はクレディ・スイス・ファースト・ボストン (CSFB) に、

オーストラリアおよびニュージーランドの子会社は ABN アムロに売却された。

残余部門についてはついでにはパークレイズ・キャピタルとして再構成されたが、1998年にはロシア危機関連で大きな損失が発生することとなった。ビッグフォーのなかで最もインベストメント・バンキング分野に力を入れたのはパークレイズ銀行であったが、結局、ビッグバン後10年で同業務から撤退することとなったのであった。

最後にその経緯をみるのがミッドランド銀行

であるが、同行の場合は1992年に HSBC 傘下となったこともあり、他行とは違った状況となっている。ミッドランド銀行としては1973年にサミュエル・モンターギュを買収し、100%子会社とした（1967年時点で株式の3分の1を取得していた）。その後ビッグバン前にWグリーンウェル（ブローカー）を取得し、子会社をミッドランド・モンターギュ・インベストメント・バンクとして統合した。同社は、国債等の債券を取り扱うミッドランド・トレジャリー、M&A 等を含めたマーチャント・バンキング業務を行うサミュエル・モンターギュ、株式および債券ブローキングを行うグリーンウェル・モンターギュの各部門を抱えていた。1987年3月時点でグリーンウェル・モンターギュに損失が発生し、ミッドランド銀行は株式のマーケット・メーカー業務からの撤退を決定した。また、1988年1月には株式・国債関係の業務を閉鎖することを決定した。

1990年代に入りミッドランド銀行は HSBC の傘下となったが、それ以降同行のインベストメント・バンキング部門は、HSBC の組織の中に吸収された。そして HSBC は1990年代末時点においてインベストメント・バンキング業務から撤退してはいない。しかし同グループの中心は商業銀行業務であり、インベストメント・バンキング部門のプレゼンス、国際競争力は表7でわかるとおりそれほど大きなものではない。イギリスのロスチャイルドやラザードよりもランキングは下となっているのである。

以上みたように、1990年代を迎える前にインベストメント・バンキング業務からの撤退を決定していたロイズ銀行、1990年代に損失を抱え同業務からの撤退を余儀なくされたナショナル・ウェストミンスター銀行、バークレイズ銀行

の両行というように、ビッグフォーといえどもインベストメント・バンキング業務から収益を上げるのは難しいことであった。これには、アメリカにおける業務基盤の脆弱さ、国際的な証券販売ネットワークの欠如等、イギリスのインベストメント（マーチャント）・バンク業界全体にみられる弱点が露呈したものといえる。HSBC 以外の3行は結局国内リーテイル回帰を選択したのであった。

V. 国内リーテイル業務における制度・環境等の変化

以上みたように1990年代においてビッグフォーは HSBC を除いて国内リーテイル回帰を選択したかもしくはせざるをえなかったわけであるが、そこにおいても制度・環境等は大きく変化した。

まず、預金利子課税の変化であるが、かつては住宅金融組合の利子課税が優遇されており（単一税率制度）、これが組合の個人預金吸収に大きく貢献したわけであるが、1980年代以降、住宅金融組合と銀行の利子課税における取扱いの差異はなくなった。1991年1月になりイギリス版マル優制度ともいべき特別非課税貯蓄口座（TESSA）制度が導入された。これは TESSA については元本9,000ポンドまでの利子について非課税とするという制度である。ただし期間は5年以上、1年当たりの預入限度は1,800ポンド（1年目に関しては3,000ポンドまで可能）との制度であった。

なお株式配当等およびキャピタルゲインについての非課税制度である個人持株計画（PEP）は、1987年1月に導入されたが、1990年代にその投資限度額は拡充されていった（表

表8 PEPの投資限度額
(単位 ポンド)

	一般 PEP		単一会社 PEP	累積投資 可能額
		うち投信		
1987	2,400	420ないし 投資額の 4分の1	—	2,400
1988	3,000	540ないし 投資額の 4分の1	—	5,400
1989 ¹⁾	3,000	540ないし 投資額の 4分の1	—	8,400
1989-90	4,800	2,400	—	13,200
1990-91	6,000	3,000	—	19,200
1991-92	6,000	3,000	3,000	28,200
1992-93	6,000	3,000	3,000	37,200
1993-94	6,000	6,000	3,000	46,200
1994-95	6,000	6,000	3,000	55,200
1995-96	6,000	6,000	3,000	64,200
1996-97	6,000	6,000	3,000	73,200
1997-98	6,000	6,000	3,000	82,200
1998-99	6,000	6,000	3,000	91,200

注：1) 1989年4月5日まで。

8)。また、その過程で投資信託への投資可能額が大きくなり、預金取扱金融機関にとって脅威となった。これは TESSA の限度がいわば生涯限度であるのにたいし PEP の限度は年間（年度間）限度であることも大きく影響した。このため住宅金融組合等からは貯蓄・投資優遇税制の抜本的見直しを求める要望が出されていた。

1997年に政権を獲得したブレア首相はすぐに貯蓄・投資優遇税制の見直しに着手した。同年秋のブラウン蔵相の予算演説では、新制度として個人貯蓄口座（ISA）制度を創設することを表明し、同制度は1999年4月より導入された。ISA 制度は TESSA および PEP を廃止（既存分の契約は有効）する代わりに、各個人が ISA マネージャーをを通じて ISA 対応の預金・株式・投資信託・生命保険等の金融商品を購入

入する場合には、利子・配当およびキャピタルゲイン等について非課税とするものである。非課税限度額は年間（年度間）5,000ポンド（1999年度については7,000ポンド）であり、預金等や生命保険の限度額は1,000ポンド（1999年度については3,000ポンド）である。株式については、非課税枠のすべてを使うことが可能である。

政府は、貯蓄・投資優遇税制の見直しにあわせて、ISA の手数料、最低預入単位・引き出し条件、金利などに関する規制を発表した。この規制は、その頭文字をとって CAT 基準と命名されているが、このうち預金については引出しや ATM 利用にたいして手数料を徴収してはいけないこと等が定められている（表9参照）。また、株式や生命保険についても細かな基準が定められている。

ただし、政府としては CAT 基準の制定に関して、「ISA について政府保証を与えるものではなく、ISA を推奨しているわけでもない」としている。一方、金融機関の側からはリーテイル金融商品が高コストとなるとの見解もでているようである⁵⁾。

1990年代においてはリーテイル・バンキングにおいて重要な位置を占めるペイメント・システムも大きく変化した。イギリスは従来から個人のペイメントにおいても小切手利用が多いという特徴があったが、この小切手利用の相対的な重要性が1990年代には急速に低下することになった。これに代わって取引回数・金額を伸ばしたのがクレジットカードおよびデビットカードであった。特に後者は1986年に導入されたものであるが、それ以後小切手利用を代替するかたちで大きくその利用が増加することとなった。このことは銀行の側からは高コストの小切

表9 ISA口座（預金等）についてのCAT基準

手数料 (Charges)	預金引出や ATM 利用等に対する手数料徴求禁止 (ステートメントやカードの再発行手数料は徴求可)
アクセス (Access)	最小取引単位10ポンド以下 払い戻し通知期間7日以内
条件 (Terms)	預金金利はベースレートを2%以上 上下回ってはならない 預金金利の引上げはベースレート 変更後1か月以内 (引下げについてはより遅く連動)

手処理の減少というコスト削減効果となるが、こうした金融技術革新によるペイメント・サービスの提供コストの低下は新規参入が容易になるということでもあった。

具体的にはスーパーマーケットや保険会社（バンカシュアランスと逆にアシュアバンクと呼ばれる）等が子会社を設立し銀行業務に参入した。これらの新規参入組は高コストの支店開設はせずにテレフォン・バンキング等の形態で営業し、結果として預金に高金利を提供でき、顧客数を増加させた。しかもこの相対的な高金利は低コストゆえに持続可能な水準なのであった。

これにたいしてビッグフォー等の銀行の側でも、たとえばミッドランド銀行が1989年の段階でテレフォン・バンキング子会社のファースト・ダイレクトを設立していたが、他の銀行もテレフォン・バンキングおよびインターネット・バンキングを拡充し対抗してきているほか、先に述べた支店の削減等も行っている。リーテイル分野は21世紀において外国金融機関の参入があるかどうかも含めて注目される分野となっているのである。

VI. おわりに

以上みたように1990年代のイギリス四大銀行は、その体制となって以来最大の変化をみせたといってよい。4行のうち2行までもが買収の対象となり経営の体制が変わってしまった。また、国際的なインベストメント・バンキング業務からの撤退を余儀なくされてしまった。こうしたなかでいち早く国内リーテイル重視の姿勢を明らかにしたロイズ銀行（ロイズ TSB）の収益が好調であったことが他の銀行の戦略に大きく影響したように思われる。21世紀のイギリスの銀行は HSBC を除いてしばらくは国内リーテイル重視の内向きの姿勢をとらざるをえない状況にある。イギリスのリーテイル・バンキングは四大銀行、スコットランド系銀行を含めたその他リーテイル銀行、住宅金融組合さらには新規参入組も含めてさらなる変革を迎えることになるだろう。これには情報通信革命の進展が大きく影響することはほぼ確実に予想することができる。また一方で、リーテイル業務におけるコスト削減の動きは前述したいわゆる金融排除問題への対応を要請されることになるかもしれない。

21世紀の変化は、これまで国内金融機関が優位にあったリーテイル・バンキングの状況を変化させるかもしれない。インベストメント・バンキングにおいてウィンブルドン化が進展したイギリスにおいてリーテイル・バンキングにおいてもその動きは本格化するのだろうか。それにはイギリスのリーテイル業務の収益性、成長性がどのような評価を受けるかも重要であろう。そして、21世紀における銀行業の国際競争がどのように展開するかに大きく影響されるで

あろう。はたしてシティからイギリス籍の大きな金融機関が消えてしまう日がやってきてしまうのであろうか。

注

- 1) かつてのビッグフォーは広範な支店網とペイメントサーキットの独占により自らが貸出等により創造した預金を還流させ、コール市場等に余資を放出していた。そしてこれを吸収する主体であったディスカウントハウスとイングランド銀行は取引し、金融調節を行っていた。イングランド銀行は、1997年3月からこの金融調節方式を変更し、ギルトレポ中心とし取引対象金融機関も拡大した。これによりコール市場は消滅し、ディスカウントハウスは廃業ないし業種転換を図ることとなった。
- 2) ロイズ銀行をはじめとする各行の保険戦略について詳しくは齊藤 [1997] を参照されたい。
- 3) スーパーマーケットの銀行業務参入の動き等について詳しくは齊藤 [1999b] を参照されたい。
- 4) 図1は2000年4月段階のものであるが、9月になりチェース・マンハッタン銀行とJPモルガンとの合併が発表された。
- 5) 貯蓄・投資優遇税制等について詳しくは齊藤 [1996] および 齊藤 [1999b] を参照されたい。

参考文献

Banks, E. [1999], *The Rise and Fall of the Merchant Banks*, Kogan Page.

British Bankers' Association [1998], *Annual Abstract of Banking Statistics*, Volume 15.

——— [2000], *Banking Business: An Abstract of Banking Statistics*, Volume 17.

Canls, J. [1997], *Universal Banking*, Clarendon Press.

The Economist [1999a], "Marrying money", *The Economist*, 26 June.

——— [1999b], "Legal robbery", *The Economist*, 11 September.

——— [1999c], "The Scottish play", *The Economist*, 2 October.

——— [1999d], "Scotched", *The Economist*, 4 December.

——— [2000], "HSBC treads softly", *The Economist*, 8 April.

Hanson, D.G. [1982], *Service Banking: The Arrival of the All-Purpose Bank* (Second Edition), The Institute of Bankers.

Holmes, A.R. and Green, E. [1986] *Midland*, Battsford.

Lorenz, A. [1996], *BZW: The First Ten Years*, BZW house press.

Reed, R. [1989], *National Westminster Bank, A Short History*, NatWest Archives.

Rogers, D. [1999], *The Big Four British Banks: Organisation, Strategy and the Future*, Macmillan

Sayers, R. [1957], *Lloyds Bank in the History of English Banking*, Oxford University Press.

Winston, J. [1982], *Lloyds Bank*, Oxford University Press.

齊藤美彦 [1996], 「イギリスにおける株式保有構造」『証券レビュー』第35巻第10号。

——— [1997], 「ヨーロッパにおけるバンカシュアランス」『証券経済研究』第10号。

——— [1998], 「イギリスにおける住宅政策と住宅金融」『住宅問題研究』Vol.14 No.1.

——— [1999a], 『イギリスの貯蓄金融機関と機関投資家』日本経済評論社。

——— [1999b], 「英国リテールバンキングの現状」①～⑤『月刊消費者信用』第17巻第3～7号。

——— [1999c], 「イギリスの金融サービス法制について—金融サービス市場法案を中心に」『地銀協月報』第472号。

山下えつ子 [1998], 「英国のスーパーはなぜ金融業務に参入したのか」①～⑤『週刊エコノミスト』6月9日, 6月16日, 6月23日, 6月30日, 7月7日号。

(広島県立大学経営学部助教授)