

イギリス四大銀行グループの収益構造

掛 下 達 郎

一、はじめに

現在、イギリスの欧州連合離脱が話題になり、イギリス経済・金融への関心が高まっている。本稿では、四大銀行グループに焦点をあてて、その収益構造をみることに、イギリス大手金融機関の業務の一端を紹介する。イギリス四大銀行グループとは、HSBC（旧香港上海銀行）、バークレイズ、RBS（ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド）グループ、ロイズ・バンキング・

グループである。

まず、イギリス四大銀行グループのグローバルな位置を確認しよう。二〇一六年のイギリス、バニカー誌のランキングで、イギリス四大銀行グループの一つHSBCは世界九位とヨーロッパで唯一トップ一〇に入っている。上位は中国とアメリカの銀行である。このランキングはBIS（国際決済銀行）の定めるTier1（中核的自己資本）の金額に基づいている。

歴史を振り返ると、一九六〇年にイギリスの手形交換所加盟銀行グループの総資産はGDP（国

内総生産)の三二%で、七〇年に同じくGDPの三八%、八〇年にGDPの五五%、九〇年にGDPの七五%、二〇〇〇年にGDPの一四三%、二〇一〇年にGDPの四五〇%となった。その一方で、一九六〇年に一六行あった手形交換所加盟銀行は、六九年には合併により六行、二〇〇八年には五行に減少した。

イギリス経済における銀行システムの大きさを理解するために、同じく資本市場中心の金融システムであるアメリカの銀行システムと総資産の対GDP比で比べてみよう。一九六〇年からアメリカ銀行システムの総資産はGDPの一〇〇%以下であった。イギリス銀行システムの総資産は、一九六七年まで対GDP比でアメリカのものよりも小さかった。しかし、一九八〇年代初めと九〇年代末からイギリス銀行システムの総資産は急拡大し、サブプライム危機直前にGDPの五〇〇%を

超えた。四大銀行グループのうち三社の総資産はGDPより大きくなった。イギリス銀行システムの対GDP比は、スイスに次いで二番目の大きさであった(以上、イングランド銀行、世界銀行)。

このように、イギリスの銀行システムは相対的に大きいが、その理由はどのように説明されているのだろうか。イングランド銀行のブッシュ、ノット、ピーコック〔二〇一四〕によると、その理由は以下の四点である。第一に、国際金融ハブの利点である。国際金融ハブには、専門家、特殊な金融資源、サービスと知識が集積する。第二に、国際金融サービスにおける比較優位である。これには、アメリカとアジアの間の標準時間帯、貿易と資本取引の開放性、言語、法律と規制の頑健性が含まれる。第三に、歴史的経路依存性である。第四に、トウ・ビッグ・トウ・フェイル(大きすぎて潰せない)に関する暗黙の政府補助

である。最初の三つは、イギリス銀行システムの国際的な性格に関連している。最後の一つは、実証的には必ずしも正しくない点が課題である。

ここで、イギリス銀行グループにおける国際業務の大きさを概観してみる。まず、二〇一二年にイギリス所在の銀行グループにおける国際業務の五分の一近くがイギリスで記帳され、彼らが保有する海外資産はGDPの三五〇%を超え、OEC D（経済協力開発機構）諸国平均の四倍以上であった。イギリス銀行間貸出の約三分の一が海外支店のもので、海外支店の資産はグループ総資産の二九%で、アメリカ銀行グループでは一四%で、その倍以上であった（イングランド銀行）。

つぎに、四大銀行グループのグローバル地域区分をみると、HSBCの税引き前利益は歴史的に香港が中心であったが、その歴史上初めて一九九八年に、アジアが主要な収益源ではなくなった。

すなわち、世紀転換期頃からヨーロッパ、サブプライム・ブーム期には北アメリカに進出し、危機後には再びアジアに軸足を移してきている。バークレイズは、一九二〇年代に巨大な国際業務を最初に発展させた英銀であった。収益のグローバル地域区分をみると、二〇〇九年からバークレイズは海外地域が過半を占めている。

一方、RBSグループは、スコットランドの首都エディンバラに本社を置くリテール銀行を中核とする金融グループである。リテールとは、小口で家計や中小企業向けという意味である。顧客向け貸付のグローバル地域区分をみると、近年、RBSグループはますますイギリス国内の比率が高くなってきている。ロイズも、一九八〇年代末にホールセールの国際業務を縮小している。ホールセルとは、大口で大企業、中堅企業、政府、機関投資家向けという意味である。従業員のグローバル

地域区分をみると、一九九九年からロイズはイギリス国内が圧倒的になっている（以上、各社年次報告）。

国際業務が順調なところは、四大銀行グループではHSBCとバークレイズの二社になってきている。そのため、イギリス銀行システムが相対的に大きな理由を、現代においても国際業務のみとすることは困難である。四大銀行グループが国際マネーフローにどのような形でなぜ関与しているかという課題はあるが、他の要因を考察することもある。これを本稿でおこなうことにする。

二、投資銀行業務の盛衰

イギリスでは、銀行法制定は一九七九年であり、アメリカのグラス・ステイティガル法のような

銀行と証券を分離するような法的規制は存在してこなかった。一九五〇年代まで手形交換所加盟銀行ミッドランドはイギリス最大の銀行で、その後、最大の銀行はバークレイズに代わり、バークレイズはナットウエストと競争していた。

英銀の競争を増加させる、さらなる重要なトレンドは、一九八六年ビッグバンによる証券取引所と投資銀行業務の規制緩和であった。ブローカー手数料と証券市場の規制緩和によって、当時の四大銀行グループであるバークレイズ、ナットウエスト、ミッドランド・グループがグローバル投資銀行業務で活躍するようになった。それ以前にも、イギリス四大銀行グループ（上記の三社とロイズ・バンキング・グループ）はすべて証券業者であるマーチャント・バンクを持っていた。

後に四大銀行グループとなるHSBCの投資銀行業務への最初の一步は、一九八四年にロンドン

の株式ブローカー・トップ三のジェームス・カペルを買収したことであった。一九八七年に四大銀行のミッドランド・グループは株式のマーケット・メイキング業務から撤退したが、九二年にミッドランドを合併したHSBCはロンドンにヨーロッパ最大のトレーディング・ルームを持つことになった。

一九九三―二〇〇三年に、イギリス四大銀行グループのトレーディング収益は営業利益の五・五%、ドイツ四大銀行のものは同じく一〇・一%に達していた。当時のイギリス四大銀行グループはRBS、HSBC、バークレイズ、ロイズTSB（トラステイー・セービング・バンク）、ドイツ四大銀行はドイツ銀行、コメルツ銀行、HVB（ヒポ・フェラインス銀行）、ドレスナー銀行である（ジャンセン〔二〇〇九〕）。

二〇〇四年に、HSBCは、日本を除くアジア

で最大の証券化である、香港政府の道路・橋通行料レベニュー債を主導した。レベニュー債とは、特定の事業収益を財源とする事業目的別歳入債券である。今世紀に入り、HSBCは顧客に膨大な資金を貸しているが、彼らの証券発行や外国為替等はモルガン・スタンレーがおこなっている。図表1でHSBCの営業収益の内訳をみると、トレーディング収益はサブプライム・ブーム期に急増したが、二〇〇四年から一貫して金利収入や手数料収入の方が大きくなっている。手数料収入では、口座サービスが中心である。HSBCは証券化のような「複雑なストラクチャー商品はコストが掛かる」と判断したという（ロバーツとキーナストン〔二〇一五〕）。

四大銀行グループのバークレイズは、一九八〇年代半ばにイギリスで最初に投資銀行業務に事業展開し、九五年に最初に自社株買戻しをおこな

図表 1 HSBC の営業収益の内訳 1999—2016年 (単位：100万ドル)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
金利収入 (ネット)	15,460	15,460	14,725	15,460	25,598	31,099	31,334	34,486	37,795	42,563	40,730	39,441	40,662	37,672	35,539	34,705	32,531	29,813
商業貸出残高	136,789	153,719	153,671	173,286	191,516	229,898	278,709	343,107	400,771	407,474	388,090	445,512	472,816	510,038	538,479	535,184	493,078	460,209
消費者ローン残高	104,698	116,516	125,483	152,801	305,889	387,873	420,476	476,146	500,834	440,227	434,206	425,320	383,625	406,981	404,128	388,954	371,203	337,826
手数料収入 (ネット)	6,017	7,311	7,470	7,824	10,394	12,948	14,456	17,182	22,002	20,024	17,664	17,355	17,160	16,430	16,434	15,957	14,705	12,777
口座サービス	1,536	1,536	1,620	1,715	2,317	2,779	3,132	3,633	4,359	4,353	3,592	3,632	3,670	3,563	3,581	3,407	2,745	2,417
運用アセット		822	965	1,026	1,096	1,479	1,831	2,718	2,975	2,757	2,172	3,801	3,955	3,030	2,673	2,658	2,570	2,076
カード	935	1,070	1,116	1,242	2,976	3,987	4,699	5,708	6,496	5,844	4,625	2,561	2,753	2,561	2,455	2,460	2,281	1,970
与信枠	522	613	628	752	966	1,179	880	922	1,138	1,313	1,479	1,635	1,749	1,761	1,907	1,890	1,919	1,795
フローキング収益	948	1,208	928	773	873	943	1,104	1,354	2,012	1,738	1,617	1,769	1,711	1,350	1,388	1,371	1,441	1,060
ユニット型投資信託			481	284	358	498	388	520	875	502	363	560	657	739	891	1,005	1,007	863
輸出入	480	540	524	556	609	692	722	780	866	1,014	897	991	1,103	1,196	1,157	1,115	971	820
引受	180	203	135	173	175	234	234	274	367	325	746	623	578	739	866	872	782	705
トレーディング収益 (ネット)						2,786	5,864	8,222	9,834	6,560	9,863	7,210	6,506	7,091	8,690	6,760	8,723	9,452
金融商品からの収益 [※] (ネット)						1,034	657	4,083	3,852	-3,531	1,220	3,439	-2,226	768	2,473	1,532	-2,666	
金融投資						540	692	969	1,956	197	520	968	907	1,189	2,012	1,335	2,068	1,385
保険料 (ネット)						5,368	5,436	5,668	9,076	10,850	10,471	11,146	12,872	13,044	11,940	11,921	10,355	9,951
総額	21,002	24,573	25,888	39,117	44,302	55,988	61,704	70,070	87,601	88,571	78,631	80,014	83,461	82,545	78,337	74,583	71,082	59,836

(注) 金融商品からの収益とは、公正価値に指定された金融資産の価格変動による影響を計測したものである。

【出所】 HSBC Holdings plc, *Annual Report and Accounts* 各年号。

イギリス四大銀行グループの収益構造

図表2 バークレイズの営業収益の内訳 1992-2016年 (単位: 100万ポンド)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	
金利収入 (ネット)	3,692	3,912	3,633	3,782	3,941	4,038	4,315	4,627	5,108	5,966	6,205	6,604	
ファイナ・コミツジョン収入 (ネット)	2,241	2,397	2,790	2,767	2,945	2,979	2,779	2,926	3,356	3,737	3,925	4,263	
トレーディング収益 (ネット)	491	781	288	404	414	374	-33	556	677	1,011	833	1,054	
総額	6,697	7,392	6,902	7,185	7,548	7,591	7,385	8,396	9,494	11,142	11,327	12,411	
リーマン・ブラザーズ買収													
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
金利収入 (ネット)	6,833	8,075	9,143	9,598	11,469	11,918	12,523	12,201	11,639	11,600	12,080	12,558	10,537
住宅ローン残高			94,511	111,955	139,845	149,099	168,055	171,272	164,608	179,527	166,974	155,863	144,755
クレジッドカード・ローン残高			13,389	14,289	22,304	21,889	22,658	64,492	58,494	64,551	63,583	67,840	57,808
その他個人ローン残高			20,511	24,968	27,270	25,435	26,608	58,492	58,494	64,551	63,583	67,840	57,808
企業ローン残高			143,835	183,109	259,699	212,928	200,618	196,170	176,727	180,506	191,771	170,738	188,609
ファイナ・コミツジョン収入 (ネット)	4,847	5,705	7,177	5,771	6,491	8,418	8,871	8,622	8,582	8,731	8,174	7,892	6,768
トレーディング収益 (ネット)	1,487	2,321	3,614	3,754	1,339	7,001	8,078	7,660	3,025	6,553	3,331	3,623	2,768
投資収益 (ネット)	1,027	858	962	1,216	680	56	1,477	2,305	817	680	1,328	1,138	1,324
総額	13,015	15,762	19,441	18,249	15,780	21,052	25,768	26,690	21,095	24,864	23,120	23,340	19,078

[出所] Barclays PLC, Annual Report 各年号。

い、九七年末に投資銀行部門から撤退を始めた
 ヨーロッパの大手行の一つであった。LTCM
 (ロングターム・キャピタル・マネジメント) 救
 済の最中に、投資銀行部門のバークレイズ・キャ
 ピタルはプロプライエタリー・トレーディング業
 務(自己勘定による裁量的売買、略してプロップ
 取引)を終了し、新興市場での業務を縮小した。

図表2で営業収益の内訳をみると、バークレイズ
 のトレーディング収益もサブプライム・ブーム期
 や二〇〇八年のリーマン・ブラザーズ買収後に急
 増したが、一九九二年から一貫して金利収入や
 フィー・コミッション収入の方が大きくなってい
 る。

図表3でRBSの総収益の内訳をみると、ト
 レーディング収益はサブプライム危機前後に増加
 することもあったが、一九九六年から一貫して金
 利収入やフィー・コミッション収入の方が大きく

なっている。フィー・コミッション収入では、内
 訳が公表された二〇〇九年から支払サービス、
 カード手数料、貸付(信用枠)といった商業銀行
 業務が中心となってきた。トレーディング収益で
 も、内訳が公表された二〇〇八年から投資銀行業
 務ではなく商業銀行業務の外国為替のウエイトが
 大きくなってきたことがわかる。

一九八〇年代末にロイズはホールセルの投資
 銀行業務を縮小し、九二年に証券子会社の閉鎖を
 決定した。一九九〇年代末にロイズのリテールと
 ホールセルの収益比率は七〇・三〇で、七〇年
 代は完全に逆の三〇・七〇であった。一九九七年
 にロイズのROE(自己資本利益率)は四一%で
 他の三行の二倍以上であった。ただし、図表4で
 総収益の内訳をみると、ロイズのトレーディング
 収益はサブプライム・ブーム期以降しばしば総収
 益の三分の一を超え金利収入より大きくなった。

イギリス四大銀行グループの収益構造

図表3 RBS グループの総収益の内訳 1996-2016年 (単位: 100万ポンド)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
金利収入 (ネット)	1,202	1,414	1,598	5,274	5,929	6,846	7,849	8,301	9,071	9,918	10,596	12,069
金融業向け貸付残高	3,173	3,100	2,197	2,891	9,944	8,517	12,396	18,948	25,157	27,091	25,017	70,006
住宅モロローン残高	6,532	7,371	8,317	9,544	32,600	36,976	42,101	48,117	57,529	65,286	70,884	73,916
個人ローン残高	2,713	3,530	4,550	6,283	17,496	20,076	22,255	25,526	27,863	26,323	27,922	28,186
不動産業向け貸付残高	1,525	2,617	2,935	3,668	10,385	12,274	15,939	19,670	26,445	32,899	39,296	50,051
サービス業向け貸付残高	2,715	2,140	2,011	2,477	3,579	25,033	26,022	29,290	30,850	40,687	43,887	53,965
フィー・コミッション収入 (ネット)	616	733	839	2,922	3,275	3,805	4,343	4,418	4,547	4,909	5,194	6,085
トレーディング収益 (ネット)	110	117	268	1,027	1,131	1,426	1,462	1,793	1,988	2,343	2,675	1,292

ナットウエスト買収

蘭 ABN アムロ買収

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
金利収入 (ネット)	18,675	16,504	13,782	12,303	11,402	9,017	9,258	8,767	8,708
金融業向け貸付残高	42,432	36,283	38,975	33,235	33,955	28,937	31,762	29,748	32,026
住宅モロローン残高	80,967	92,583	101,157	100,726	109,530	110,515	113,521	123,653	137,427
個人ローン残高	26,989	25,254	23,236	20,207	19,692	17,098	15,923	14,348	14,198
不動産業向け貸付残高	52,127	48,895	41,957	55,751	53,730	44,252	37,547	34,100	33,881
サービス業向け貸付残高	58,638	51,855	45,685	59,190	56,435	52,253	50,621	51,257	53,018
フィー・コミッション収入 (ネット)	7,445	7,009	6,301	5,417	4,875	3,755	3,539	2,933	2,535
支払サービス		1,776	1,638	1,498	1,368	1,090	989	923	856
カード手数料		2,389	2,432	1,093	1,088	892	822	738	645
貸付 (信用枠)		2,433	1,863	1,707	1,480	1,291	1,250	1,076	1,044
ブローカレッジ			450	652	631	548	397	321	262
投資管理		627	568	525	471	434	391	305	250
貿易金融		370	423	410	314	269	280	242	196
トレーディング収益 (ネット)	-8,477	3,881	4,517	2,701	1,675	2,536	1,325	806	974
外国為替	1,906	2,340	1,491	1,327	654	1,660	1,428	809	989
金利	1,026	3,883	1,862	760	1,932	25	-108	35	-480
クレジット	-12,207	-4,147	48	-308	737	424	-82	-80	336
総額	25,868	38,690	26,622	24,651	17,941	16,737	15,150	12,923	12,590

〔出所〕 RBS Group, *Annual Report and Accounts* 各年号。

図表 4 ロイズ・バンキング・グループの総収益の内訳 1999—2016年 (単位：100万ポンド)

	HBOS 買収																	
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
金利収入 (ネット)	4,783	4,587	4,922	5,171	5,255	5,110	5,671	5,329	6,099	7,718	9,026	12,546	12,698	9,075	7,338	10,660	11,318	9,274
不動産業向け貸付残高	2,303	2,470	2,907	4,008	4,577	5,775	8,267	12,896	17,576	23,318	83,820	78,263	64,752	52,388	44,277	36,682	32,228	32,192
金融、サービス業向け貸付残高	6,614	9,295	8,796	8,352	9,652	13,442	16,272	22,999	29,707	33,319	66,923	59,363	64,046	49,190	44,807	44,979	43,072	49,197
住宅ローン残高	47,451	52,659	56,578	62,467	70,750	80,065	88,528	95,601	102,739	114,643	362,667	356,261	348,210	337,879	335,611	333,318	312,877	306,682
その他個人ローン残高	10,092	11,863	13,765	16,579	20,139	22,830	22,776	23,025	22,988	25,318	42,958	36,967	30,014	28,334	23,230	23,123	20,579	20,761
「フター・コミンジョン」収入 (ネット)	2,071	2,289	2,689	2,865	2,539	2,210	2,148	2,478	2,624	2,537	2,737	3,310	3,544	3,293	2,734	2,257	1,810	1,689
当座預金	663	629	573	579	623	637	593	652	693	707	1,088	1,086	1,053	1,008	973	918	804	752
カード手数料	279	304	332	414	460	520	545	493	536	581	765	812	877	941	984	1,050	918	875
保険ローキング	327	398	528	647	604	672	681	629	648	549	539							
信託手数料					「フター」不連続		331	362	413	395								
「フター」収益 (ネット)	215	198	233	188	560	5,036	9,298	6,341	3,123	-9,186	19,098	15,724	-368	13,554	16,467	10,159	3,714	18,545
外国為替	133	141	158	173	228	174	163	130	193	141	771	447	658	335	400	249	255	1,905
投資不動産				「フター」不連続		329	430	631	-321	-1,058	-214	434	-107	-284	156	513	416	-83
証券その他	82	57	75	15	332	4,533	8,705	5,580	3,251	-8,269	18,541	14,843	-919	13,483	15,911	9,397	3,043	16,723
保険プレミアム	390	399	428	486	535	6,070	4,469	4,719	5,430	5,412	8,946	8,148	8,170	8,284	8,197	7,125	4,792	8,068
総額	7,928	8,641	8,888	8,887	9,908	19,283	22,726	19,673	18,228	7,009	45,297	31,410	14,145	29,831	37,985	29,892	23,150	39,611

[出所] Lloyds Banking Group, Annual Report and Accounts 各年号。

トレーディング収益の中では、投資銀行業務の証券その他が圧倒的に大きくなっている。これにはサブプライム・ブームや二〇〇九年のHBO S（ハリファックス・バンク・オブ・スコットランド）買収前後の経営戦略の変更が影響したようである。

一九九〇年代末からイギリス四大銀行グループは投資銀行業務から離れつつあったが、サブプライム危機をへてロイズを除いて再びその動きが起きている。ロジャース（一九九九）によると、商業銀行業務、投資銀行業務、保険業務等の兼業は、それぞれの業務にシナジーが発生するときに、うまく機能する。それぞれの業務が固く結び付きつながらるときに、シナジーが発生する。顧客の取引費用を減少し、抱き合わせ販売を提供する銀行グループが継ぎ目のない組織になる必要があるという。

三、リテールバンキングと抱き合わせ販売

前項で扱った投資銀行業務は研究開発会社のよりに組織化され、本項で取り上げる小口のリテールバンキングは工場のように操業するという（ロジャース（一九九九））。これは投資銀行業務におけるエンジニア達の高度な金融工学と、素朴な大数の法則に基づいたリテールバンキングを対比したものである。リテールバンキングの中で、四大銀行のHSBCはグローバルな中小企業貸出で強みを発揮してきた。パークレイズはクレジットカード、ロイズはモーゲイジ、RBSは中小企業貸出の最大手であった。しかしながら、リテールバンキングと投資銀行業務は、必ずしも独立して存在するわけではない。

ロバーツとキーナストン〔二〇一五〕によると、一九九〇年代後半には、二種類の米銀モデルがあったという。一つは、スーパーリージョナルのノーウエストで、消費者、モーゲイジ、保険関連商品を扱っていた。もう一つは、マネーセンターバンクのバンカーズ・トラストで、投資銀行業務、リスク管理、商業に集中していた。HSBCは両者を合わせた銀行グループであり、富裕層向けのウェルス・マネジメントを指向しつつ、グローバルなJPモルガンではなく地勢的に多様なロイズTSBを目指したという。当時、HSBCのウェルス・マネジメントの中に①アセット・マネジメントと②プライベート・バンキングがあった。アセット・マネジメントは、資金の運用管理受託、投資顧問業務である。先の図表1で貸付の内訳をみると、二〇〇三年にアメリカ第二位の消費者信用会社ハウスホールド・インターナショナル

ルを買収したこともあり、サブプライム・ブーム期に消費者ローン、とくに住宅ローンを増加させた。しかし、基本的には商工業貸付、とくに国際貿易サービスが中核業務であった。つぎに、二〇一三―一五年の数字しかないが、HSBCのリテールバンキングとウェルス・マネジメント部門の収益において、投資配分サービスによるものとクレジットカード・ローンが大きくなっている。

バークレイズは、一九六〇年代にはイギリスで最初にクレジットカード業務、バークレイズカードを発展させた。一九九七年に、バークレイズでは個人と法人を含む国内銀行サービスが約七〇%であった。先の図表2で貸付の内訳をみると、二〇〇六年からバークレイズは各種個人ローンよりも企業ローンが大きいことがわかる。

RBSはリテール銀行で、先の図表3で国内顧客向け貸付の内訳をみると、一九九三年から国内

顧客向け貸付の中で住宅ローンが最も大きくなっている。ロイズも同様に先の図表4で顧客向け貸付の内訳をみると、一九九九年から顧客向け貸付の中で住宅ローンが最も大きくなっている。

ジャンセン〔二〇〇九〕によると、イギリス四大銀行グループはディフェンシブな戦略をとり、国内市場に注力したままであった。対照的に、ドイツ四大銀行は多様な国際業務に進出しようとした。結果的に、英銀は成功したが、独銀は困難に直面することとなった。こうした違いがなぜ生じたかをイギリス四大銀行グループに即して考えることで本稿の結びとしたい。これはイギリス銀行システムの対GDP比が諸外国に比べて大きい理由の一つになると思われる。

銀行サービス調査委員会の最終報告書、クルックシャンク・レポート（二〇〇〇年）によると、一九八八―一九九九年に、イギリスの銀行（投資銀行

業務を除く）の超過収益率は、他の主要経済部門のほとんどすべてより高かったという。とくに、個人リテール向け銀行サービスの供給は、収益性が高い。消費者は、他の商品の販売に際しても、自分の当座預金を供給している銀行に依存するので、当座預金の競争が十分であるかが本質的に重要となる。しかし、当座預金の供給は最も高い集中度を示しており、さらに当座預金の変更には時間と手間がかかる。

イギリスの中小企業は当座預金を保有するために年間手数料を支払い、さらに個別取引ごとに手数料がかかる。一般に、中小企業は当座預金の残高が黒字のときに利子を受け取るわけではない。資金決済には手数料を課し、黒字残高の当座預金にはしかるべき利子を支払わないことは、銀行による顧客への資金決済サービスの供給が、非常に収益性が高いことを意味する。その一方で、毎

年、当座預金の取引銀行を変更しているイギリスの中小企業はわずか三〜四%であった。

そのため、当座預金は他の商品分野における銀行間の競争の鍵を握っている。こうして、銀行は当座預金との抱き合わせによる商品販売をおこなった。伝統的な銀行の当座預金保有者がその銀行で追加的なサービスを購入する数は、平均して一であった。当座預金は、満期一年以上のタームローン、モーゲイジ、貯蓄商品のうちのひとつと抱き合わせて販売されてきた。たくさんの金融機関がありながら、銀行が個人ローンやクレジットカードのような商品の価格を高い水準で維持できる理由は、この抱き合わせ販売によってある程度説明できる。さらに、抱き合わせ販売はイギリス銀行システムの対GDP比が他国に比べて大きい理由の一つになると考えられる。

イギリスの当座預金と他の金融商品の販売にお

いて日本で参考になるのは、バンカシユアランス（銀行業務と保険業務との融合）であろう。イギリスでは伝統的に銀行業務と保険業務の兼業は規制されておらず、歴史的に保険事業へ参入してきた。このバンカシユアランスは、まずその他営業利益に表れる。イギリス四大銀行グループのその他営業利益は営業利益のおよそ一〇%に達していたが、ドイツ四大銀行のものは同じく5%に留まっていた。ジャンセン〔二〇〇九〕によると、それは英銀グループの保険業務の強さを反映していたという。保険商品を提供するために戦略的提携を選択したバークレイズを除き、他の三行は保険部門を持っていた。イギリス四大銀行グループでは、リテールバンキングの中に①ウェルス・マネジメントと②バンカシユアランスがあった。公表されてはいないが、HSBCのバンカシユアランス戦略はおもにウェルス・マネジメント業務を

拡大することに貢献したという。

ロイズのアセット・マネジメントは、基本的にバンカシユアランス戦略の一部であり、完全に独立したファンド・マネジメント部門の業務ではない。ロイズに買収されたTSBは、一九六七年に生命保険子会社を設立して保険と預貸業務をリンクさせ、抱き合わせ販売をおこなっていた。貯蓄と保険商品の組み合わせが、バンカシユアランス・モデルの核心である。一九八八年の生命保険会社アビーライフ買収後、ロイズはバンカシユアランス戦略を開始した。ロイズはさらにチュルトナム&グロスターシャー、TSBを買収し、そのロイズTSBグループは二〇〇〇年に大手生命保険会社スコティッシュ・ウイドウズを買収した結果、強力な抱き合わせ販売力を手に入れ、リテール金融サービスを強化できた(以上、ロジャース〔一九九九〕、ジャンセン〔二〇〇九〕)。抱き合わ

せ販売の一つであるバンカシユアランスも、イギリス銀行システムの対GDP比を大きくしていると思われる。

銀行グループの抱き合わせ販売は、さらなる拡がりを持つ可能性がある。たとえば、ロバーツとキーナストン〔二〇一五〕によると、HSBCでは、銀行業務は他部門の成長のインキュベーター(保育器)であるという。事業のライフサイクルに対応して、各種の銀行業務が求められる。起業時には銀行業務が必要で、その後パーソナルまたはグローバルバンキング、IPO(新規公開株式発行)、貿易保険を顧客に勧めるようになる。バンカシユアランス等のリテールバンキングだけでなく、投資銀行業務をも含めた抱き合わせ販売戦略が現実におこなわれており、こうした動きに今後とも注目していく必要があるだろう。

謝辞

本研究は、二〇一六—一八年度JSPS科研費
J16K03920、二〇一七年度松山大学特別研究の助成を受け
たものである。

参考文献

Roberts, R and Kynaston, D (2015), *The Lion Wakes: A
Modern History of HSBC*, Profile Books
Rogers, D (1999), *The Big Four British Banks:
Organisation, Strategy and the Future*, Palgrave Macmillan
UK

(かけした たつろう・松山大学経済学部教授
当研究所客員研究員)

Bush, O, Knott, S, and Peacock, C (2014), "Why is the UK
banking system so big and is that a problem?" Bank of
England, *Quarterly Bulletin*, Q4, pp. 385-395
Cruickshank, D (2000), *Competition in UK Banking: A
Report to the Chancellor of the Exchequer*, Stationery
Office Books (古川顕監訳『二一世紀銀行業の競争：クルッ
ク・キャンク・レポート』東洋経済新報社、二〇〇〇年)
Davies, R, Richardson, P, Katinaitė, V, and Manning, M
[2010], "Evolution of the UK banking system," Bank of
England, *Quarterly Bulletin*, Q4, pp. 321-332
Demirgüç-Kunt, A and Huizinga, H (2010), "Are Banks Too
Big to Fail or Too Big to Save? International Evidence
from Equity Prices and CDS Spreads," World Bank Policy
Research Working Paper, No. 5360
Janssen, S (2009), *British and German Banking Strategies*,
Palgrave Macmillan UK